

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

NADA HUMANO ME ES AJENO

COLEGIO DE HUMANIDADES y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN Y CULTURA

***Obediencia y resistencia. Relaciones de poder
entre agentes telefónicos y supervisores en los *call centers*
de la Ciudad de México en tiempo post-cuarentena***

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADOS EN COMUNICACIÓN Y CULTURA

P R E S E N T A N

RODOLFO UBALDO AGUILAR SANCHEZ

ANGELA CONSUELO EVANGELISTA ARTEAGA

DIRECTOR

LIC. ALEJANDRO DÍAZ BUENO

Ciudad de México, agosto de 2025.

SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

DERECHOS RESERVADOS[©]

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

Agradecimientos

Ubaldo

Elegir un nuevo comienzo implica adentrarse en la incertidumbre, la perspectiva, la duda, pero sobre todo, en el deseo de poder cumplir el objetivo y cruzar la meta. Avanzar a paso sólido no hubiera sido posible sin la intervención de amor, comprensión, acompañamiento y complicidad.

Agradezco a mi amada familia su apoyo incondicional, su compañía, sus consejos; por sus abrazos cuando estaba a punto de rendirme, por acompañarme en las desveladas, por no dejarme vencer y sus palabras de aliento. Avanzar a paso sólido no hubiera sido posible sin ustedes. Veneno, Changry, Coco; los amo con todo mi ser.

Agradezco a la vida, por aminorar el dolor, con la llegada de Mina Valentina. Mi amado tesoro.

A mi compañera de vida, Brenda, por coincidir en este camino universitario y hacerlo ameno, divertido y lleno de amor, y por tu apoyo incondicional. Te amo.

A mi querido, Yanyo... Angela, mujer inteligente, valiente y capaz. Gracias por concederme ser tu amigo y poder forjar una amistad/hermandad que nos permitió navegar juntos en una odisea compleja y retadora. Gracias por entregar mis tareas, por escucharme en mis

momentos de decadencia, por ser mi guía en los exámenes de inglés, por tu enseñanza y empatía, y, por impulsarme a seguir aprendiendo y no rendirme. Estoy orgulloso de ti y de nosotros; no dudo que tu mamá lo estaría aun más. Hemos sido un equipazo ¡Lo logramos!

Agradezco a nuestro director, Alejandro Díaz Bueno, por aceptar ser el guía en este trabajo de investigación. Tu sabiduría, pasión y entrega ha sido un impulso para no truncar el camino. Siempre para ti, mi admiración y respeto, mi querido Ale.

A nuestros lectores, por su tiempo y dedicación a nuestra tesis, y, por sus comentarios que ayudaron a darle un mayor sentido a esta investigación. Profesoras, Goovinda Juárez, Mariana Rodríguez y profesor Juan Carlos López... ¡Gracias!

Por último, agradezco a mi amada casa de estudios, Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), por brindarme la oportunidad de romper paradigmas, pertenecer a una universidad y aspirar a un desarrollo académico. A las y los profesores que tuvieron dedicación para resolver mis dudas o darme un consejo, pero sobre todo, por su pasión y entrega en cada clase. ¡Gracias!

Agradecimientos

Angela

Estoy inmensamente agradecida con mi familia por su apoyo incondicional. Mamá, por ti soy la persona que soy, gracias por creer en mí e impulsarme a procurar una educación universitaria. Papá, reconozco todo tu esfuerzo para verme crecer. Arturo, Lex y Sol, sin ustedes no me hubiera sido posible finalizar mis estudios. Sue y Alejandro, los aprecio mucho por hacerme sentir cobijada a pesar de la distancia. Mara, muchas gracias por estar siempre al pendiente. Andy y Ame, las aprecio mucho por siempre estar ahí.

Quiero agradecer a la UACM por darme la oportunidad de tener una formación profesional en un espacio de calidad; a mis profesores y profesoras por su vocación para formar estudiantes con pensamiento crítico; y a mis compañeros y compañeras por generar un entorno de entendimiento y apoyo mutuo.

A nuestro director deseo expresarle mi gratitud por su compromiso, su orientación y sus conocimientos pues han sido fundamentales para llevar a cabo esta tesis. Gracias, Ale, por todas las horas dedicadas a revisar, comentar y debatir. Deseo agradecer de igual manera a nuestros lectores, Mariana, Goovinda, Juan Carlos, por su tiempo, sus observaciones y sus aportaciones para afinar este trabajo.

También le extiendo mi más sincera gratitud a todos los participantes que formaron parte de esta investigación. Su disposición para compartir sus experiencias y sus perspectivas ha sido enriquecedora y en virtud de ello esta tesis ha podido alcanzar la profundidad que tiene.

Finalmente, a mi compañero en esta aventura, quiero agradecerle por todo. Ubaldo, el contar con tu amistad ha sido una constante fuente de motivación para finalizar la licenciatura. A lo largo de los años he podido aprender mucho de ti; admiro tu perseverancia, tu pasión, tu creatividad y tu dedicación para la investigación. Estoy en deuda contigo por todos aquellos debates que me llevaron a cuestionarme y, últimamente, a conformarme como investigadora. Nada me hace más feliz que haber tenido el privilegio de concluir este proceso a tu lado.

Dedicatoria

Dedico este logro académico a la memoria de mi papá, que a pesar de su ausencia me ha guiado a través de su esencia que resguarda recuerdos, lecciones y compartición de conocimientos.

Hasta el día en que nos volvamos a ver, pa.

Te amo y te extraño siempre.

A Javier, por el tiempo dedicado a pláticas de introspección, enseñanza y aventuras de la vida, por motivarme a ser una mejor persona. Por haber sido, papá Javi.

Nos volveremos a ver, Javi.

-Ubaldo

En honor a Marcela. Ese día que estábamos en el camión te prometí que terminaría mi educación universitaria. Hoy me duele tu ausencia, pero estoy orgullosa de decirte que lo logré. Un abrazo y un beso hasta el cielo, con todo mi amor eterno.

-Angie.

Índice

Índice	1
Introducción	3
Capítulo 1	
<i>Call centers</i>: Trabajadores llevados al límite. El problema de investigación	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.1.1 Pregunta de investigación	13
1.1.2 Objetivo general	13
1.1.3 Objetivos particulares.....	13
1.1.4 Justificación	14
Capítulo 2	
Agentes telefónicos y <i>call centers</i>: Sujetos de obediencia y resistencia ante las relaciones de poder	
Antecedentes, contexto y marco teórico.....	21
2.1 Antecedentes y contexto.....	21
2.1.1 Empresarios y trabajadores acoplados al cambio	22
2.1.2 <i>Call centers</i>	24
2.1.2.1 Condiciones laborales	24
2.1.2.2 Afectaciones físicas y psicológicas.....	24
2.1.3 Obediencia y resistencia.....	30
2.1.3.1 Obediencia y resistencia en los <i>call centers</i>	32
2.2 Sustento teórico.....	40
2.2.1 La obediencia ante la legitimidad	41
2.2.2 Cuerpos dóciles-útiles y vigilados en una relación de poder.....	44
2.2.3 Los discursos como actos de resistencia	52
2.2.4 Trabajadores de rendimiento en la sociedad del cansancio	56
Capítulo 3	
Estrategia metodológica para el estudio de los <i>call centers</i>	60
3.1 Justificación de una metodología mixta	60

3.2 Selección de las técnicas y construcción de instrumentos	61
3.2.1 Técnica cuantitativa e instrumento	61
3.2.2 Técnicas cualitativas e instrumentos	62
3.3 Construcción de las muestras para los instrumentos cuantitativos y cualitativos	64
3.3.1 Tipología de campañas.....	64
3.3.2 Encuesta	67
3.3.3 Entrevistas en profundidad	68
3.3.4 Bitácora de campo	69
Capítulo 4	
Análisis de los instrumentos del trabajo de campo	71
4.1 Encuesta a trabajadores/as de <i>call centers</i> en la Ciudad de México	71
4.1.1 Descripción y análisis de los resultados de la encuesta	72
4.1.2 Cruce y análisis de los resultados de la encuesta.....	103
4.1.3 Conclusión del instrumento de encuesta.....	112
4.2 Análisis de la bitácora de campo	114
4.2.1 Interpretación del instrumento de observación. Bitácora de Ubaldo	115
4.2.2 Conclusiones del instrumento de bitácora	126
4.3 Análisis de entrevistas en profundidad.....	131
4.3.1 Análisis de fragmentos de las entrevistas	132
4.3.2 Conclusiones del instrumento de entrevistas en profundidad.....	151
Capítulo 5	
Conclusiones finales	157
Bibliografía.....	167
Anexos	171
Anexo 1 Tipos de <i>call centers</i> afiliados al Instituto Mexicano de Teleservicios ...	172
Anexo 2 Preguntas para cuestionario	178
Anexo 3 Preguntas para entrevista.....	193

Introducción

Toda relación de poder entre dos sujetos conlleva siempre la obediencia y/o la resistencia como formas de acción por parte del sujeto dominado; y más aún cuando se es trabajador de un *call center*. En este caso, la peculiaridad de los agentes telefónicos descansa en que son sujetos bajo el yugo cotidiano del poder, donde toleran, confrontan, pero sobre todo, viven los ejercicios de poder por parte de sus supervisores en su entorno laboral.

El interés de esta investigación se basa en nuestra experiencia laboral como agentes telefónicos de *call centers* en la Ciudad de México, donde fuimos víctimas de esas relaciones de poder en las que aplicamos prácticas de resistencia y obediencia, pero no las entendíamos ni las interpretábamos como ahora lo podemos hacer.

La finalidad de esta tesis ha sido entender y explicar las prácticas de obediencia y resistencia del gremio de agentes telefónicos de *call centers* de la ciudad de México. Por ello, este trabajo está organizado de la siguiente forma:

El primer capítulo titulado *Call centers: Trabajadores llevados al límite. El problema de investigación* parte de una recopilación del contexto histórico del fenómeno abordado; seguido del planteamiento del problema, la pregunta general, acompañada del objetivo general y tres objetivos particulares; el capítulo cierra con una justificación en tres ámbitos, nuestra visión personal, social y académica.

El segundo capítulo, *Agentes telefónicos y call centers: Sujetos de obediencia y resistencia ante las relaciones de poder. Antecedentes, contexto y marco teórico*, está conformado en primera instancia por el Estado del arte. En éste se incluyen las investigaciones previas que desarrollamos sobre nuestro tema y que nos sirvieron para construir nuestro problema de investigación. Es decir, los antecedentes y el contexto del problema, incluyen distintos enfoques sobre las relaciones de poder en el ámbito laboral, particularmente, en los *call centers*.

En segunda instancia, está nuestro sustento teórico, en el cual se presentan y se discuten las principales teorías que nos han servido para construir la metodología de esta investigación, específicamente, las categorías teóricas de esta investigación que se operacionalizan con los instrumentos de investigación de campo. Para ello, tomamos en cuenta a autores clásicos como el sociólogo Max Weber y su tipología de la dominación presente en *Economía y sociedad* (1944 [1ª edición en alemán 1921]), y Michel Foucault con los textos *Vigilar y castigar* (2009 [1ª en francés 1975]), *El sujeto y el poder* (1988) y *Nacimiento de la biopolítica* (2007). James. C. Scott con el libro *Los dominados y el arte de la resistencia* (2000) y Byung-Chul Han con el libro *La sociedad del cansancio* (2012), quien retoma la teoría de Foucault en los contextos contemporáneos.

En el tercer capítulo denominado *Estrategia metodológica para el estudio de los call centers*, argumentamos el porqué de una metodología mixta. Si bien esta investigación es eminentemente etnográfica, de corte cualitativo, incorporamos también un instrumento de tipo cuantitativo para poder cruzar la información obtenida de forma diferenciada. Se explica cómo construimos nuestros instrumentos cualitativos para recopilar la información, por medio de dos entrevistas en profundidad y una bitácora de campo. El tercer instrumento (de

corte cuantitativo) ha sido una encuesta cerrada. A su vez, se expone paso a paso, las decisiones que se tomaron para la selección de las muestras y aplicación de los instrumentos.

El cuarto capítulo, *Análisis de los instrumentos del trabajo de campo*, recaba la interpretación de la información obtenida de cada instrumento. Este está subdividido en tres apartados, uno por cada instrumento: el primer apartado contiene la descripción, primer análisis y cruce de las gráficas de la encuesta. El segundo apartado engloba la interpretación y análisis de la denotación y connotación registradas en la bitácora de campo. En el tercer apartado presentamos los fragmentos seleccionados de las dos entrevistas en profundidad, que se interpretaron y analizaron de acuerdo con nuestras categorías teóricas. Cabe destacar que, para cada instrumento se incluyó una conclusión parcial.

En el quinto y último capítulo, *Conclusiones finales*, se dan a conocer nuestras reflexiones a partir de los resultados obtenidos, estructurados, interpretados y analizados de cada instrumento. En un pequeño fragmento se encuentran dos propuestas de tipologías que generamos en esta investigación: la primera tipología busca clasificar los *call centers* de la Ciudad de México, en cuanto al ejercicio del poder y las relaciones laborales; la segunda tipología elaborada, busca clasificar a los agentes telefónicos de la Ciudad de México en cuanto a las formas en que ejercen la resistencia.

Finalmente, en los anexos incluimos algunos materiales que fuimos generando en el proceso de investigación, como una tabla con las empresas de *call center* afiliadas al Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), el guión de preguntas para el cuestionario, la guía de preguntas para las entrevistas en profundidad, la transcripción de las entrevistas exploratorias y en profundidad, así como la bitácora de campo. Estos materiales que son explicados y

analizados en los capítulos de la tesis se incluyen en los anexos por lo extenso de su contenido y para mostrar los “entresijos” de la investigación, por si les puede ser útil a otros investigadores del tema.

Compartimos contigo este trabajo que fue hecho con dedicación, respeto y compromiso, esperando sea relevante para ti encontrar cómo son las relaciones de poder en los *call centers* y de cómo los agentes telefónicos, diría James C. Scott, llevan a cabo el *arte de la resistencia*.

Capítulo 1

Call centers: Trabajadores llevados al límite. El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la Ciudad de México hay una amplia oferta laboral, y una de las áreas más amplias es la del sector terciario, también conocido como sector de servicios. Según el censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el año 2022 en la Ciudad de México había un total de 2,674,341 hombres activos económicamente, mientras que las mujeres activas económicamente eran 2,124,193. De los casi 5 millones de población activa, 3,826,206 están incorporados dentro del sector terciario (servicios). La mayoría de los trabajadores de la Ciudad de México pertenecen al rubro de "trabajadores subordinados y remunerados" (1,697,181 hombres y 1,488,927 mujeres) (INEGI, 2022), tanto en el sector formal, es decir, que se cuenta con prestaciones de ley, como en el sector informal, donde los trabajadores cuentan sólo con un sueldo y/o comisión.

Dentro del grupo de trabajadores del sector terciario nos enfocamos, en específico, en el sector de las telecomunicaciones, enfocándonos en el gremio de los *call centers*; también conocido como centro de llamadas o centro de contacto. Su actividad principal es gestionar y recibir llamadas, además de brindar servicio por medio de e-mails, chats, video llamadas y

redes sociales. Vale la pena mencionar que decidimos utilizar el anglicismo *call center* en lugar de centro de llamadas porque toda empresa perteneciente al gremio, oferta la vacante con ese nombre, los trabajadores también lo reconocen de igual forma, además de que casi cualquier persona en la Ciudad de México identifica o sabe qué es un *call center*.

El sector de los *call centers* inicia operaciones a mediados del siglo XX, entre los años 1960 y 1970, siendo los países precursores Estados Unidos, Reino Unido y España; incorporándose después, entre 1980 y 1990, en Latinoamérica. En México, según Montiel Flores et al. (2022), el servicio de *call centers* da inicio con la Dirección General de Servicio Público de Localización Telefónica (Locatel) y Ticketmaster. Posteriormente, la expansión de los *call centers* en el país se debió a "la apertura comercial, las políticas impulsadas por los gobiernos neoliberales y la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Estas empresas dieron pauta a que bancos, empresas privadas e instituciones gubernamentales, contrataran los servicios de este sector laboral para ofertar sus productos" (Flores Montiel, Ramírez Regalado y Guzmán Medina, 2022, p. 137).

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) (2023a), un *call center* puede brindar servicio a diferentes sectores, que llevan a cabo una diversidad de campañas. Es decir, que un área de *call center* se puede dedicar al sector financiero ejerciendo una campaña de ventas, mientras otra área puede dedicarse al sector de telecomunicaciones en una campaña de atención al cliente.

En la actualidad, según el IMT (2023b), las empresas de *call centers* que operan en la ciudad de México son 64 (Ver Anexo 1), entre las cuales se destacan: *Teleperformance*, *Atento*,

Pentafon, TKM Customer Solutions, Telvista, Sertec, Grupo Vanguardia, Amatech, y Consorcio Jurídico de Cobranza Especializada, Contactus Contact Center.

El organigrama de los *call centers*, generalmente, tiene una estructura que se divide, en el área de contacto con el cliente, en los siguientes niveles: director, gerente, supervisor y agente telefónico, de acuerdo con el IMT (2023a).

Los objetivos de los *call centers*, en sus sectores y campañas, dan resultados a través de un proceso de *outsourcing*, esto es, que el *call center* es contratado por una empresa, que necesita quien ejecute acciones pertinentes en un modelo de subcontratación. Sin embargo, por estar sujetos a este modelo laboral, todo aquel trabajador que sea contratado por un *call center* se verá afectado por no tener un contrato directo con la empresa, lo que advierte una precarización laboral, falta de beneficios y, por tanto, una garantía endeble de estabilidad laboral.

Este modo de incorporarse al mundo laboral "se da, al menos desde la década de 1970, como estrategia de las empresas para ganar competitividad en un contexto de globalización y propiciar una constante reestructuración productiva" (Brito Laredo et al, 2022, p. 4). Sin embargo, no fue hasta 2012, que el presidente Felipe Calderón, propuso una modificación a la Ley Federal del Trabajo para formalizar el *outsourcing*; el 28 de septiembre de 2012, "los diputados del PRI, PAN y PVEM avalaron la modificación a la redacción del artículo 15 de la Ley Federal del Trabajo para que se eliminara la figura de responsabilidad compartida de las empresas con los trabajadores" (Reporte Indigo, 2020, párrafo 10). Esto causó, a lo largo del siguiente sexenio del presidente Enrique Peña Nieto, un impacto en la reducción de

salarios y prestaciones de ley; además de integrar nuevas modalidades de contratación como periodo de prueba y periodo de capacitación, junto a la incertidumbre de no saber quién es el verdadero patrón.

Es así que un *call center* está conformado en su mayoría por trabajadores, desempeñados como agentes telefónicos, que tienen un perfil similar, que se caracteriza en un rango de edad que en gran parte va de 18 a 29 años; y que el nivel académico que predomina es la preparatoria concluida, de acuerdo con datos del IMT (2023a). De esta manera, se observa que en la plantilla de trabajadores predominan los que están estudiando, madres solteras y aquellos que es su primer empleo, según datos del IMT (2023a).

Por otro lado, de acuerdo con el IMT (2023a) el perfil académico de los supervisores se conforma por tres niveles que son principalmente, con preparatoria completa (38%), seguido por una carrera universitaria terminada (32%), y, por último, por una carrera universitaria trunca (20%). Asimismo, en el nivel académico de los gerentes, está el 6% con preparatoria concluida, seguido de un 7% con estudios de postgrado, un 15% con licenciatura trunca, y un 69% con carrera universitaria concluida.

Cabe destacar, que los agentes telefónicos de los *call centers* perciben en su mayoría lo que corresponde a un salario de entre 5 mil y 6 mil quinientos pesos al mes; no obstante, el salario se puede ver incrementado si el trabajador es bilingüe, en cuyo caso llega a percibir un salario de entre 12 mil y 15 mil pesos mensuales. En cambio, el sueldo promedio de un supervisor de los *call centers* ronda entre 8,000 y 13,000 pesos mensuales. Estos salarios corresponden al salario mínimo de los años 2023-2024.

A pesar de que los *call centers* ofrecen horarios de trabajo, estos son ambiguos ya que, por un lado, ofertan el turno matutino de 8 horas, que inicia a las 10 am y concluye 6 pm; y, por otro lado, estos horarios de trabajo no son respetados, pues le solicita al trabajador cumplir con horas extras, las cuales no son remuneradas en la mayoría de los casos. Esta situación se observa tanto en *call centers* presenciales, como *home office*, y sistemas híbridos.

Con relación a lo anterior, en el periodo de la pandemia por Covid-19, debido al confinamiento, la Secretaría de Salud dio la indicación a finales de marzo de 2020 que los sectores no esenciales tenían que parar labores. A raíz de lo cual gradualmente se modificó la forma de trabajo, por lo que surgieron el sistema *home office* y, posteriormente, el híbrido (*home office* y presencial). Al término de la cuarentena, en 2023, se conservaron los modos de trabajo que surgieron en la pandemia, pero integrando cambios de jornada laboral, es decir, se expandieron, se volvieron mixtos y nocturnos, exigiendo al trabajador hasta turnos de 12 horas.

Aunado a lo ya dicho sobre las condiciones laborales en los *call centers*, enfocamos el interés de esta investigación en los actos de obediencia y resistencia por parte de los trabajadores, algunos ejemplos de resistencia son el tomarse más tiempo de descanso del asignado; no justificar una falta; llegar tarde; no hacer horas extra; decir "no tengo línea" (llamadas) o "está fallando mi conexión"; cobrarle a la empresa por horas no pagadas por cuenta propia. Por otro lado, la obediencia se manifiesta por actos como evitar ser sancionado en el trabajo, hacer horas extra sin pago, trabajar solamente lo necesario, cumplir órdenes para pasar desapercibido.

Además de lo ya expuesto, cabe hacer énfasis que en los últimos años los trabajadores de *call centers* han tomado la iniciativa de exponer en redes sociales las situaciones de abuso que sufren en sus espacios laborales. Por ejemplo, un trabajador de un *call center* que estaba activo en una campaña de Grupo Salinas subió un vídeo a su perfil de Facebook, donde se observa que, a pesar de la suspensión de actividades por riesgo de contagio, la empresa los obligó a seguir labores de manera regular, haciéndolos entrar por el estacionamiento; posteriormente el periódico Sin Embargo (2020) realizó una nota donde expuso esta situación. Otro ejemplo encontrado, fue el de una trabajadora que mediante una fotografía compartida en su Twitter expuso el abuso al que fue sometida cuando su superior le retiró su silla, por no cumplir con las metas de venta, obligándola a trabajar sentada en el piso; siendo estos hechos reportados por el periódico Excélsior (2023). Un ejemplo más es el de un trabajador anónimo que compartió en Twitter el descuento que le aplicó su empresa por tomar descansos para ir al baño, ya que estos están condicionados a 3 idas por turno laborado; este tweet fue retomado y publicado por el periódico La Razón (2023).

Este trabajo se adentra en conocer las prácticas de obediencia y resistencia por parte de los trabajadores en los *call centers*. Es así, que decidimos trabajar en conjunto ambos términos ya que, pensamos, son las posibles reacciones ante el ejercicio de poder en el entorno laboral, donde el trabajador elige enfrentarlo o sobrellevarlo.

1.1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo se aplica la obediencia y resistencia en una relación de poder entre agentes telefónicos y supervisores en los *Call centers* de la Ciudad de México en tiempo de post-cuarentena?

1.1.2 Objetivo general

Analizar las prácticas de obediencia y resistencia que ejercen los trabajadores de *call centers* frente a sus supervisores en la Ciudad de México en tiempo de post-cuarentena

1.1.3 Objetivos particulares

- Registrar información sobre las prácticas de resistencia y obediencia que llevan a cabo los trabajadores de *call centers* frente a sus *supervisores* en la Ciudad de México, en tiempo de post-cuarentena por medio de entrevistas en profundidad a 2 informantes, 24 encuestados y una bitácora de campo.
- Categorizar las prácticas de obediencia y resistencia que lleva a cabo el trabajador para enfrentar a sus supervisores en su área de trabajo, obtenidas a través de los instrumentos aplicados en campo.

- Explicar las prácticas de obediencia y resistencia que llevan a cabo los trabajadores de *call centers* frente a las relaciones de poder con sus supervisores, por medio de un diálogo entre la teoría aplicada y los resultados obtenidos.

1.1.4 Justificación

Justificación personal

- **Ubaldo**

He tenido una trayectoria laboral amplia, toda en oficios, donde el esfuerzo físico es lo primordial. Sin embargo, cuando me integré por primera vez a un *call center*, me encontré con una actividad constante de opresión y exigencia ejercida por el supervisor, para lograr un préstamo. En cada día de labores llevaba al límite mi mente, en cuestión de gestionar ideas, argumentos, o lo que fuera necesario para lograr la labor del día; además de sufrir desgaste físico. A pesar de que como agente telefónico se está sentado en el turno laboral, el desgaste físico y mental era, me atrevo a decir, extremo; aún más desgastante que como ya mencioné, en los trabajos donde se ejerce la fuerza física.

Después de haber estado en más de cuatro *call centers*, surgió el interés de profundizar en la operatividad de las empresas dedicadas a este rubro, es decir, mi curiosidad de entender por qué son de los empleos más solicitados, por qué tanta exigencia hacia sus trabajadores,

por qué posicionan a superiores sin estar capacitados o experiencia previa, por qué aplican descuentos injustificados, o por qué aunque uno sepa que es un trabajo desagradable, estresante, y que lleva a la auto exigencia, es un sector de mayor empleabilidad

La finalidad de esta tesis es primero poder aplicar mis conocimientos académicos en un fenómeno socio-cultural, con visión y análisis crítico; y segundo, para que todo agente telefónico o empleado de otro rubro, conozca y rompa los paradigmas de que trabajar en un *call center* no es estar en un trabajo de oficina prestigiado, bien pagado o exigencia laboral leve; más bien, exponer que es un lugar que controla, disciplina y vigila por medio del ejercicio de poder pero que es contrarrestado por actos de resistencia.

- **Angela**

La primera vez que entré a un *call center* fue una experiencia que me conmovió. En las entrevistas de trabajo el personal de reclutamiento hizo todo lo posible para asegurarme que la empresa era líder en su ramo y una de las mejores opciones del gremio para comenzar a ganar experiencia laboral. Yo estaba emocionada por tener la oportunidad de empezar a trabajar de manera formal, especialmente porque por mi edad y al no tener experiencia alguna tuve dificultad para entrar a otros trabajos.

Mi impresión del trabajo rápidamente cambió cuando entré al piso de operaciones. El ambiente se sentía sombrío, aprisionado, hostil. A pesar de haber tenido una capacitación exitosa, según lo que me dijo el instructor, no me sentí preparada de ninguna manera para desempeñar el trabajo.

Un elemento clave del cuál dependía era que mi contrato de tres meses de prueba se convirtiera en un contrato de tiempo indefinido a causa de mi productividad. Yo pienso que la palabra correcta es expectativa. Expectativa de seguir generando ganancias a la empresa, aun cuando ya cumpliste con tu meta diaria, aun cuando vas a trabajar enferma, aun cuando recortas tu tiempo de descanso para que no se te vaya ni una sola asistencia. En el entorno del *call center* siempre está la expectativa de que puedes dar más de ti mismo, de que nunca eres suficiente. Me lo recordaba mi supervisora cuando me preguntaba a cada rato si ya había cumplido con la meta del día, pero más importante aún, me lo recordaba yo misma cuando veía la gran diferencia entre las asistencias generadas por mis compañeros y las mías.

Para mí esta investigación es valiosa pues parte del querer darle sentido a las experiencias que tuve al trabajar en un *call center*, de querer comprender por qué me sentí tan mal estando ahí y de querer saber qué piensan y cómo han actuado las personas que han estado en la misma situación que yo. Asimismo, considero que es imperativo crear un espacio donde los trabajadores puedan ser escuchados y se fomente la solidaridad entre nosotros, puesto que en la realidad dentro de los *call centers* tiene lugar hasta la violencia psicológica.

Justificación social

Nuestra investigación tiene la intención de exponer cómo es la vida laboral de los agentes telefónicos dentro de un *call center*. Qué tipo de relaciones y conflictos enfrentan cada día con sus superiores, cómo se convierten en cuerpos dóciles y útiles, cómo obedecen y cómo

resisten en su día a día. Poder mostrar datos tanto cuantitativos como cualitativos, que indican que la mayoría de los trabajadores se han convertido en sujetos de autoexplotación e individualistas, en la que una minoría deja como poco admisible un trabajo en equipo. Es por ello por lo que la relevancia social de nuestra investigación se centra en poner énfasis en las vivencias de los agentes telefónicos de *call center*, particularmente, en cuanto a las dificultades que enfrentan, día a día, en su ambiente laboral.

Debido a esto pensamos que esta investigación puede resultar útil para aquellos trabajadores de *call center* que no saben o que buscan la forma de sobrellevar o confrontar una relación de poder en su trabajo, para informarse respecto de las prácticas de obediencia y resistencia que otros trabajadores ya han ejercido pero que además cuentan con una trayectoria laboral. Una de las finalidades de este trabajo es que las personas sin experiencia que opten por trabajar en un *call center* puedan llegar a incorporar las prácticas de obediencia o resistencia aquí descritas en su ambiente de trabajo, y así tengan la iniciativa de construir una comunidad en la que puedan apoyarse para enfrentar esta situación.

Justificación académica

Como estudiantes que hemos concluido la licenciatura y el objetivo de una titulación, decidimos llevar a cabo esta investigación para aplicar el conocimiento adquirido durante el transcurso de esta; con una visión crítica, desde los enfoques culturales y de comunicación. En el transcurso de la carrera, dentro del Eje de Cultura, la materia que nos pareció más significativa para esta investigación fue Cultura y poder debido a que pensamos que los

autores que conocimos y los conceptos que plantean eran adecuados a los intereses de esta tesis.

A su vez, fue crucial para nosotros poder dialogar con los autores teóricos de nuestro interés para que, al momento de llevar a cabo la praxis, aquellos conceptos de cada autor los pudiéramos encontrar en la realidad de los *call centers*. Por ello la importancia de desempeñar el rol como investigadores en campo, ya que nos permitió encontrar y analizar la obediencia, la resistencia y las relaciones de poder desde dentro de los *call center*.

Nuestro interés en esta investigación también fue entender cómo se construye una metodología de investigación y se lleva a cabo la aplicación de una metodología mixta, puesto que durante la carrera no tuvimos la oportunidad de realizar un ejercicio al respecto. Es así como decidimos aplicar tres instrumentos pretendiendo encontrar resultados que fueran lo más allegados a un ambiente laboral real, aunque eso implicara un esfuerzo mayor de trabajo en campo y el posterior análisis de los instrumentos.

Si bien Foucault desarrolló una teoría con base en el estudio de los ejércitos, las escuelas y los hospitales para explicar las relaciones de poder y el control disciplinario, la perspectiva durante la cual fue escrita corresponde al siglo XX; la cual pensamos, no se adaptaba del todo a nuestra sociedad moderna. Es por ello que optamos por complementar la teoría de Foucault con la del filósofo Byung-Chul Han, ya que retoma parte de su teoría y conceptos, adecuándolos al tiempo moderno y a la cultura laboral del siglo XXI.

A su vez, consideramos que esta investigación aporta conocimiento sobre las prácticas de obediencia y resistencia de los agentes, y de cómo los supervisores y las empresas de *call center* de la Ciudad de México ejercen las relaciones de poder. Si bien existen investigaciones sobre *call centers* en Latinoamérica (principalmente en Argentina, Chile y Perú), éstas se han enfocado en el acoso en el ambiente laboral, y cómo éste ha impactado en la salud mental de los trabajadores. Sin embargo, en el caso de México, se han centrado en explicar la precariedad laboral que viven los trabajadores de los *call centers*.

Cabe resaltar que esta información puede resultar útil para la carrera de Comunicación y Cultura, en materias de Estudios Postcoloniales y Subalternos, Cultura y Poder, Enfoques Sistémicos y Métodos para el análisis de procesos socioculturales, ya que al exponer los resultados de los tres instrumentos aplicados sobre cómo obedecen y resisten los agentes telefónicos ante una relación de poder, se ofrece información que invita a relacionarla con la crítica, la deconstrucción, el análisis del discurso, la semiótica, el estudio de la proxemia, y el análisis de la cultura laboral.

Pensamos que el estudio de las relaciones de poder en la carrera de Comunicación y Cultura puede ser retador, ya que, son interacciones complejas entre dos o más personas, donde existe una desigualdad en cuanto al ejercicio de poder, es decir, hay un sujeto que influye sobre otro, manifestando una subalternidad y una dominación.

Desde la perspectiva de la Comunicación, estudiar las relaciones de poder implica tener una visión crítica y hacer un análisis de los elementos de la comunicación como la expresión oral,

la expresión corporal, la vestimenta e incluso el uso del espacio; con los cuales se puede aplicar un ejercicio de poder.

Por otra parte, visto desde lo cultural, se puede analizar lo que ha sido inculcado, desarrollado o impuesto, debido a que permea la creencia de que la minoría toma el control a través de discursos hegemónicos sobre una mayoría que está dispuesta a corresponder de buena manera a aquellos que tengan una jerarquía. Esto puede verse desde lo macrosocial, y en lo microsocal, por ejemplo, en espacios cerrados.

Capítulo 2

Agentes telefónicos y *call centers*: Sujetos de obediencia y resistencia ante las relaciones de poder

Antecedentes, contexto y marco teórico

Este capítulo tiene la intención en primera instancia de presentar una recopilación de investigaciones previas que desarrollamos para construir nuestro problema de investigación, y, en segunda instancia de exponer, organizar y sustentar los conceptos que han dado sentido a nuestra investigación. Esta búsqueda del estado del arte nos llevó a definir nuestra investigación: las prácticas de obediencia y resistencia por parte de los agentes telefónicos en los *call centers* de la CDMX. Si bien el marco teórico es la parte más importante para el desarrollo de esta investigación, sin la investigación previa no habríamos logrado construir ese marco, por lo que presentamos en este capítulo primero esta parte previa, para pasar en la segunda parte del capítulo a explicar nuestros conceptos teóricos más importantes.

2.1. Antecedentes y contexto

Presentamos aquí una síntesis de diversas investigaciones que precedieron a nuestro tema de investigación, mismas que fueron abordadas desde diferentes enfoques como la sociología, la psicología y la antropología. Además de encontrar relevante hacer mención de lo que es el taylorismo pues contribuye a contextualizar los modos en que es exigido un trabajador en sus

labores. Teníamos claro que queríamos analizar las relaciones de poder en un *call center*, y por eso agrupamos estas investigaciones a partir de temas, palabras clave, dimensiones, con la finalidad de dirigir nuestra línea de investigación; por ello, esta parte se estructura así: el estudio de los *call centers*, en cuanto a las condiciones laborales y las afectaciones físicas y psicológicas que tienen en los trabajadores. El estudio de la obediencia y la resistencia, y, de forma más específica, el estudio de la obediencia y la resistencia en *call centers*.

2.1.1 Empresarios y trabajadores acoplados al cambio

En el artículo “La calidad total: nuevas formas de nombrar el taylorismo” publicado en la revista *Sociología del Trabajo* (1999), Paniagua López refiere que el sistema organizativo que ha imperado en las empresas durante casi 100 años ha sido el taylorismo, teniendo características como “la fragmentación de tareas, estudio de tiempos y movimientos, la separación de la concepción y la ejecución y la apropiación del conocimiento de los trabajadores por parte de la dirección para después devolverlo al taller en forma de normas” (Paniagua López, 1999, p. 44). Estas características han favorecido a las empresas debido a que se ha potencializado la ejecución de tareas junto a la reducción de tiempo, teniendo como resultado una mayor ganancia y productividad.

Aunque el taylorismo se presenta positivo hacia las empresas, Paniagua López (1999) refiere lo contrario en cuanto al trabajador, ya que:

Se convierte también en un sistema de poder y vigilancia donde la especialización del trabajo y la división en concepción y ejecución obliga al operador humano a realizar durante la jornada los mismos movimientos repetitivos, lo cual convierte al trabajador casi en una prolongación de la máquina, reduce y/o anula su autonomía y el trabajo

se convierte en una aburrida rutina en la que se desea que el tiempo transcurra lo más rápidamente posible (Paniagua López, 1999, p. 44).

Este sistema organizativo del trabajo alberga una dualidad que involucra a los dos actores principales, la empresa y el trabajador, en el que Paniagua López (1999) indica que es “la compra de una hora de trabajo será más rentable cuanto más trabajo se realice en ella, por lo que el empresario desea que se trabaje mucho y pagar poco. Por parte del trabajador ocurre al revés, cuanto menos se trabaje en una hora más valor tendrá su hora de trabajo” (Paniagua López, 1999, p. 45).

En el ámbito del taylorismo el trabajador ya no tiene opción de desvincularse de su fuerza de trabajo, contrario al dueño de la empresa que únicamente aporta su capital. De esta forma, señala Paniagua López (1999) que:

Entrán en conflicto dos lógicas, la mercantil (compra-venta de fuerza de trabajo) en la que cada parte trata de maximizar el valor económico de lo que aporta en el contrato, y la lógica de la vida, donde la salud, la seguridad y la integridad física del trabajador ya no son por sí mismos objetos de valor intercambiables por dinero, aunque, de hecho, en las negociaciones colectivas se monetarice el riesgo. (Paniagua López, 1999, p. 45).

2.1.2 Call centers

En este apartado se exponen diversos trabajos, cuyo elemento en común es el estudio de los *call centers*, abarcando las condiciones de trabajo y las afectaciones físicas y psicológicas de los trabajadores de *call centers*.

2.1.2.1 Condiciones laborales

Inés Montarcé (2011), en el capítulo “Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en *Call Centers* de la ciudad de México” del libro *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*, presenta los resultados de una investigación sobre la situación laboral que se vive en los *call centers* de la Ciudad de México. Encontramos que para Montarcé (2011) los *call centers* son lugares donde se gestionan llamadas de atención al cliente o venta de productos o servicios, derivado del *outsourcing* que hace uso de mano de obra barata. Utilizó una metodología cualitativa, con la técnica de la entrevista en la que la muestra se conforma por trabajadores de diversos *call centers* de la Ciudad de México. En sus resultados, expone, detalladamente, la explotación que viven los trabajadores de *call center* en nuestro país, en cuestiones como: el salario, la jornada laboral, la rotación de personal, la relación con compañeros, y los procesos de contratación.

2.1.2.2 Afectaciones físicas y psicológicas

La doctora Nancy Piedra Guillen (2020), en su investigación “El trabajo en los call center: la corporeidad de la experiencia laboral”, publicada en *Revista Rupturas*, tuvo como objetivo “indagar sobre las condiciones de empleo y trabajo de los trabajadores de ambos sectores, la

cotidianidad, la incidencia del trabajo en la salud, el valor del trabajo y el uso del tiempo” (Piedra Guillén, 2020, p. 104). Los conceptos que empleó fueron *cuerpo*, del cual señala como un “medio desde el cual experimentamos la relación con el tiempo, el espacio y las emociones” (Piedra Guillén, 2020, p. 108); e *identidad en el trabajo*, el cual entendimos como un proceso mediante el cual se fragmentan las identidades colectivas al mismo tiempo que crece la explotación de los trabajadores en el ámbito laboral. Para resolver su pregunta de investigación, la doctora Piedra Guillén empleó una metodología mixta pues primero aplicó un cuestionario a 16 trabajadores y, posteriormente, eligió a 12 para entrevistar a profundidad; la muestra fueron hombres y mujeres de más de 18 años con más de 2 años de experiencia en *call centers*. Los resultados de esta investigación indican que los trabajadores que se sienten bien con su rol son aquellos que tienen un nivel más alto en la jerarquía, mientras que los que están inconformes se desempeñan sólo como agentes telefónicos. Sin embargo, los trabajadores de *call center* desarrollan una identidad colectiva hacia su empresa, ya que se perciben diferentes de otros tipos de trabajadores, como los oficinistas.

Así mismo, la tesis de maestría en Psicología Clínica de Santiago Josué Ferreira Rocha (2022), *Trabajadores invisibles: manifestaciones del sufrimiento en un call center montevideano en la Hipermodernidad*, hace la siguiente pregunta, “¿cómo se manifiesta el sufrimiento de los trabajadores en un *call center* montevideano en la Hipermodernidad?” (Ferreira Rocha, 2022, p. 172). Ferreira Rocha retoma la cita de Del Bono y Bulloni (2008) para definir a los *call centers* como plataformas de contacto telefónico que “tienen como finalidad mantener un vínculo directo entre cierta empresa y sus clientes o posibles clientes” (Ferreira Rocha, 2022, p. 8). Para el investigador fue relevante el concepto de *sufrimiento*, pues según él “condensa dos potencialidades: por un lado, oficia de unidad mínima de

conceptualización del malestar sociopsíquico permitiendo su aproximación en sus diversas dimensiones y, por otro lado, elude la categorización psicopatologizante del padecimiento del sujeto trabajador” (Ferreira Rocha, 2022, p. 10). Para resolver la cuestión, Ferreira Rocha (2022), usó una metodología cualitativa: el estudio de caso, en dos fases: en la primera fase, realizó entrevistas a informantes calificados (sindicalizados) haciendo contacto por medio de la estrategia de bola de nieve; en la segunda fase llevó a cabo talleres de historia de vida grupal y entrevista en profundidad aplicada a cuatro mujeres y un hombre. Los resultados de la investigación indican que las experiencias de sufrimiento que enfrentan los trabajadores en *call center* son propiciadas de inicio por las prácticas de los supervisores, las exigencias en exceso en el trabajo, y el maltrato de los clientes; bajo estas condiciones al trabajador le provoca sentimiento de soledad, incompreensión y un posible aislamiento.

Dentro de la misma línea de daños psicológicos por el ambiente de trabajo en *call center*, Stefany Munera Mendoza, Milena Zapata Bedoya y Bibiana Giraldo (2020) en su investigación *Riesgos psicosociales en trabajadores de Call Center*, parten de la pregunta de investigación siguiente: “¿qué prácticas han tomado las empresas *call center* frente a la gestión del estrés y de los riesgos psicosociales identificados a partir de una revisión bibliográfica?” (Munera Mendoza et. al, 2020, p. 14).

Uno de los conceptos que usaron fue *síndrome burnout*, el cual definen como “una respuesta al estrés laboral crónico que se manifiesta en los profesionales de las organizaciones de servicio que trabajan en contacto con los clientes o usuarios de la organización” (Munera Mendoza et. al, 2020, p. 24), y señalan que los síntomas son “pérdida de ilusión por el trabajo, agotamiento físico y emocional, actitudes negativas hacia los clientes de la organización, y, en determinados casos, sentimientos de culpa” (Munera Mendoza et. al, 2020, p. 24). Las

investigadoras retoman la definición dada por parte de la Organización Mundial de la Salud (OMS) el cual define al *estrés laboral* como “la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad de afrontar situaciones” (Munera Mendoza et. al, 2020, p. 22). Las autoras también usan factores *de riesgo psicosociales*, el cual señalan como las “características de las condiciones de trabajo [...], condiciones extra laborales y rasgos de personalidad [...]; todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (Munera Mendoza et. al, 2020, p. 5). Para responder sus preguntas de investigación hicieron uso de una metodología cualitativa descriptiva, la técnica utilizada fue la revisión bibliográfica respecto al tema de investigación. Los resultados encontrados, por parte de las autoras, indican que los daños psicológicos en los trabajadores de *call centers* son resultados de una mala situación de organización por parte de la empresa, además de ello, aportan áreas de oportunidad para mejorar estas condiciones.

Por su parte, Marco Antonio Flores Montiel, Salma Sofía Regalado Ramírez e Isaty Mariana Guzmán Medina (2022), en su investigación “Trabajo precario en *call centers* de la Ciudad de México” publicada en *Veredas*, tuvieron el objetivo de “reflexionar sobre las implicaciones psicosociales del trabajo desde la figura contemporánea del *call center*” (Flores Montiel et al., 2022, p. 134). En su investigación retoman el concepto de *call center*, definido por Brenda McPhail (2002), como “una oficina especializada donde agentes proveen información, distribuyen servicios y/o llevan adelante ventas usando alguna combinación de *tecnología telefónica e informática*” (Flores Montiel et al., 2022, p. 134). Los autores también retoman a Salanova et. al. (2000) para definir el síndrome de *burnout* como “el

síndrome de estar quemado en el trabajo” (Flores Montiel et al., 2022, p. 144). El cual puede afectar a nivel macrosocial, en el interior de una empresa o peor aún, en el plano individual. Destaca una idea que plantean los autores denominada formas de subjetivación, en el que según ellos “se encuentran afianzadas en la lógica imperante del sálvese quien pueda. Y al desvincular a los sujetos entre sí, la empatía cede paso al aprovechamiento de todo aquel que baje la guardia” (Flores Montiel et al., 2022, p. 157) Para responder esta pregunta usaron una metodología cualitativa, de observación participante, con la técnica de la entrevista a profundidad, aplicada a nueve personas, cinco hombres y cuatro mujeres. Los resultados indican que un *call center* es un lugar de trabajo precarizado surgió a partir del avance tecnológico que demanda a los trabajadores una mayor eficiencia y disponibilidad al mismo con la aceptación de una reducción de salario y prestaciones laborales. Bajo estas condiciones de trabajo, son los jóvenes quienes acceden a emplearse sacrificando su salud física y mental, ya que desarrollan estrés, depresión e insomnio.

Para los investigadores López Ruiz y Moench (2020), en su artículo científico “La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de *call center*”, publicado en la revista *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, propusieron algunas preguntas como: “¿cómo los individuos actúan en la esfera laboral en la actualidad? ¿Cómo se piensan a sí mismos, a los demás y al mundo del trabajo? ¿Puede hablarse de una nueva cultura laboral que emerge en nuestra época con características propias?” (Ruiz y Moench, 2020, p. 157). Los autores hicieron uso del concepto *cultura laboral*, definido como un “repertorio de recursos (habilidades, capacidades, cualidades) que son administrados y utilizados por los sujetos para organizar el trabajo” (Ruiz y Moench, 2020, p. 158), así como del concepto de *ethos managerial-performativo* el cual que refieren

que “el propio sujeto incorpora (como valores y actitudes) a través de la (auto) gestión de palabras, cuerpos y mentes que caracteriza el trabajo cotidiano de aquellos y, aún más, los obliga a transformar su actitud sobre sí mismos” (Ruiz y Moench, 2020, p. 158). Para contestar a sus preguntas de investigación aplicaron la metodología cualitativa, con una técnica de entrevistas. Los resultados de su investigación se derivan de una insatisfacción para dar cuenta de la realidad de los trabajadores de *call center* desde el concepto de carga emocional, es por ello que los autores proponen el concepto de *ethos managerial-performativo* para hablar en sentido más amplio de las acciones que atraviesa el trabajador al momento de emplearse.

En síntesis, con relación a investigaciones sobre *call centers* podemos decir que las empresas dedicadas al servicio por llamada telefónica son lugares donde los trabajadores padecen de sobreexplotación, algo que no nos sorprendió. Pero también existen la autoexplotación, las condiciones precarias para laborar, los sueldos que impiden la movilidad social, y el *outsourcing*. Estas condiciones generan en los trabajadores un cúmulo de afectaciones que van desde las enfermedades físicas como mala postura, encorvamiento, estrés, dolores de cabeza hasta enfermedades mentales como depresión, síndrome de Burnout, ansiedad e insomnio. Además de ello el trabajador de *call center* debe cambiar constantemente de actitud, incluidos sus valores para aportar una productividad óptima en la empresa.

2.1.3 Obediencia y resistencia

Ahora, a la hora de pensar en las formas en que los trabajadores responden a estos problemas, quisimos emplear estos dos conceptos, obediencia y la resistencia, por lo que en este apartado se presentan diversas fuentes enfocadas en estos términos.

Para el investigador Juan Montes Cató (2007) en “Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas manageriale”, presentada durante el *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara*, una de las preguntas en cuanto a la resistencia es “¿qué aspectos están en juego cuando estudiamos el tema de la resistencia y el conflicto en los espacios laborales?” (Montes Cató, 2007, p. 5). La resolvió mediante una metodología cualitativa donde recopiló y analizó textos relativos al tema. Uno de los conceptos que utilizó fue *proceso de enmarcamiento*, retomado de Cefaï (2002) y Cefaï y Joseph (2000), que entiende como aquellas que:

se orientarían unas con respecto a otras a fin de construir problemáticas y dotarlas de sentido, al proyectar y justificar acciones futuras. Este tipo de procedimiento dará lugar a la constitución de redes, formas de circulación de sentidos, tomas de posición en los espacios públicos y con respecto a las jerarquías de las relaciones sociales (Montes Cató, 2007, p. 21).

Montes Cató también usó el concepto de *resistencia* que entiende y explica como “las prácticas cotidianas con acciones de oposición de mayor envergadura en términos del número de trabajadores involucrados, profundidad de las demandas y capacidad de revertir las

condiciones en que se desenvuelven las relaciones en los espacios laborales” (Montes Cató, 2007, p. 19). Enfatiza en lo importante que es aplicar las prácticas ya que según él son la “oposición al personal de vigilancia y supervisores de las operaciones es en gran medida continuo y pueden constituir la manifestación de actos de resistencia” (Montes Cató, 2007, p. 20). Los resultados de su investigación apuntan a que, dentro de los procesos de construcción de la resistencia obrera en Argentina, las manifestaciones de resistencia sutiles u ocultas son más relevantes que las explícitas, dado que es en el terreno de la subjetividad donde el empleador busca que la disciplina se adentre en el trabajador, haciendo que este haga prácticas de oposición.

Para explicar la obediencia y la resistencia desde la filosofía de Baruch Spinoza, Gonzalo Ricci Cernadas y Antonio David Rozenberg (2023) en su texto “¿El ciudadano que resiste o el sujeto que obedece? Tensiones entre la resistencia y la obediencia en la filosofía de Spinoza”, publicado en la revista *Estudios Políticos*, tuvieron como objetivo “analizar la relación entre obediencia y resistencia en el pensamiento de Baruch Spinoza” (Ricci Cernadas y Rozenberg, 2023, p. 29). Usaron una metodología cualitativa, de análisis teórico filosófico de textos de Baruch Spinoza. El primer concepto que usaron fue *obediencia*, que de acuerdo con el pensamiento de Spinoza se puede explicar como que “el súbdito [...] al someterse a las reglas que acepta (propias del ingenium de una comunidad histórica determinada) y que le proporcionan una utilidad, se hace libre” (Ricci Cernadas y Rozenberg, 2023, p. 38), por lo que la obediencia “es la expresión de una actividad del alma que, conociendo la utilidad que proporcionan las reglas (a saber, la seguridad y la libertad), decide respetarlas con o sin reservas” (Ricci Cernadas y Rozenberg, 2023, p. 39)

El segundo concepto que usaron fue *resistencia*, que definen como “aquel movimiento o ejercicio de la potencia que se manifiesta en una afirmación de la misma existencia en un contexto determinado [...]; la definición de conatus como perseverar en el ser, esto es, la autoafirmación de su identidad” (Ricci Cernadas y Rozenberg, 2023, p. 33). Los autores también señalan que la resistencia se observa en la construcción de relaciones afectivas, que fortalecen el deseo o lo que se quiere hacer en lo colectivo. Sus conclusiones indican que la resistencia y la obediencia no son conceptos que deban verse como separados, sino que van de la mano, debiendo ser estudiados en conjunto.

En síntesis, con relación a trabajos e investigaciones sobre la obediencia y la resistencia, podemos decir que son parte de la estructura en una relación de poder, al mismo tiempo que se dan en un contexto más amplio el cual es la búsqueda de la dominación. Los autores coinciden en que la resistencia es una reacción ante una relación de poder, donde se puede analizar en distintas categorías siendo las más relevantes las ocultas y las no ocultas. Así mismo, la obediencia y la resistencia deben ser estudiadas en conjunto, además de entender a la obediencia como una opción de libertad o de sujeción. Con las premisas ya dadas, esta tesis se perfila a hacer un análisis sobre las relaciones de poder, específicamente en la institución laboral del *call center*.

2.1.3.1 Obediencia y resistencia en los *call centers*

Finalmente, en esta sección se exponen trabajos de investigación respecto a la obediencia y la resistencia en el entorno laboral de los *call centers*.

Santiago Enríquez E. (2021) en su investigación Flexibilidad y productividad: mecanismos de intensificación de control en el trabajo de los call centers, Quito (Ecuador) publicada en la *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo* tuvo como objetivo “reflexionar sobre los mecanismos de intensificación de control disciplinamiento dentro del trabajo en los call centers” (Enríquez, 2021, p. 5). Aplicó una metodología cualitativa con una técnica etnográfica y entrevistas en profundidad, además de revisión bibliográfica de estudios empíricos y teóricos respecto al tema. El primer concepto que usó fue *control*, retomado de Braverman (1975), que ha sido explicado desde la perspectiva en la “que el capital debía dominar al trabajador dentro del proceso de trabajo: es decir, antes que un problema de control, era un ejercicio de poder y dominación” (Enríquez, 2021, p. 3). El segundo concepto usado fue *disciplina*, que retoma de Foucault (2002), y se define como “los métodos que facilitan el control detallado de las operaciones del cuerpo y que permiten la imposición de una relación de docilidad-utilidad” (Enríquez, 2021, p. 9, Nota al pie). Enríquez (2021) encontró como resultado que hay tres tipos de control dentro de un *call center* los cuales son: control físico y tecnológico, control externo, el cual se ejerce por el cliente y por el cumplimiento de los estándares de calidad; y la presión de la gestión empresarial para que haya más permanencia de empleados, sin considerar cansancio y desgaste que sufre el trabajador.

Asimismo, la tesis de maestría de Benjamín Tàpies (2014) nombrada *Llamada perdida detrás del “0800”: normas, control y estrés laboral en los Call Center* parte de la siguiente pregunta “¿qué normas y mecanismo de control se aplican en el interior de los *Call Center*, y cómo estos generan estrés en sus operadores?” (Tàpies, 2014, p. 16). Para contestarla se aplicó una metodología cualitativa con la técnica de observación participante donde se recopilaron en

un diario de campo sensaciones, emociones e instancias vividas en el interior del *call center* durante un mes, así mismo como entrevistas a profundidad. El concepto más relevante para nosotros es el de *tecnopanóptico*, definido como “el control exhaustivo a través de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC)” (Tàpies, 2014, p. 31). Sus resultados demuestran que en los *call centers* se aplican tres mecanismos de control el simple (físico), el panóptico (eficiencia de la vigilancia) y el tecnopanóptico (a través de tecnologías de la información), a su vez que estos son causantes principales de estrés en el ambiente de trabajo.

Continuando con las formas de control en los *call centers*, Montarcé (2018) en su artículo “La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en call Centers”, publicado en la *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, tuvo el propósito de reflexionar “sobre los dispositivos que permiten la actualización de la dominación control en los espacios productivos” (Montarcé, 2018, p. 12). Para ello hace uso de una metodología cualitativa configuracionista, con una técnica de análisis de prácticas y discursos y observación participante, un instrumento de entrevista individual y colectiva y relatos de vida. El concepto que plantea es la *obediencia alegre*, retomado de Lordon (2015), entendida como un estado en el “que los trabajadores sientan entusiasmo por la labor que realizan a pesar de las condiciones precarias en las que se da” (Montarcé, 2018, p. 12). En los resultados presenta que los trabajadores de *call center* son explotados emocionalmente pues, por un lado, se les exige mantener la cordialidad con el cliente aún cuando estos no los respetan, y, por otro lado, cuando los trabajadores son incapaces de ayudar al cliente se sienten frustrados.

Otra investigación de Montarcé (2014), relacionada a las formas de resistencia de los trabajadores, en su tesis de doctorado *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers*, se plantea la pregunta “¿Qué fue lo que desencadenó la acción colectiva en ambos casos, cómo han sido estos procesos organizativos, y qué impactos han tenido en la construcción identitaria?” (Montarcé, 2014, p. 6). Para responderla, aplicó una metodología cualitativa de perspectiva configuracionista aplicando un instrumento en entrevistas en profundidad. El concepto que expone en su investigación fue *acción colectiva de los trabajadores*, la cual surge “en torno a conflictos laborales, ya sea con la empresa, con el sindicato o entre los propios trabajadores” (Montarcé, 2014, p. 7). Si bien Montarcé (2014) no define lo que es la *resistencia*, bajo una amplia exposición de diferentes formas de resistencia por parte de la autora nosotros entendemos que son actos estratégicos en oposición al control ejercido. Como resultado encontró que las prácticas de resistencia van desde lo individual a negarse a acatar órdenes diarias, hasta lo colectivo con la organización de una huelga.

A su vez, Elena de la Paz Hernández Águila y Juan José Morales Márquez (2018) en el capítulo “Subcontratación en Jalisco y la resistencia de los trabajadores: el caso de los call centers” del libro *Dinámicas recientes del empleo y el desarrollo económico en Jalisco*, se propusieron analizar “las acciones individuales o colectivas de los teleoperadores de call centers que pueden ser consideradas formas de resistencia” (Hernández Águila y Morales Márquez, 2018, p. 138). Aplicaron una metodología cualitativa con entrevistas semi-estructuradas y etnografía digital. Los investigadores retomaron el concepto de *resistencia* que plantea Scott (2000), el cual reinterpretan como:

Entendemos por resistencia ordinaria todo acto de un trabajador (o trabajadores) que tengan por objetivo aminorar o negar las exigencias de (disponibilidad, flexibilidad, productividad etc.) ejercida sobre ellos por los (supervisores, directores, gerentes, jefes, etc.) o bien para avanzar en sus reclamaciones y reivindicaciones (salarios, respeto, estabilidad etc.) frente a sus superiores (Hernández Águila y Morales Márquez, 2018, p. 146).

Para complementar la idea de resistencia retomamos los tres tipos de práctica de contestación propuestos por Mendoza (2017) que según los autores contribuyen a aminorar la exigencia laboral y las relaciones de poder, los cuales son:

1) arreglos situacionales orientados a reducir el peso de la coerción; 2) prácticas de resistencia ordinaria con una intención crítica latente (pequeñas trasgresiones a la regla); 3) prácticas de subsistencia económica para compensar la precariedad salarial (ventas clandestinas y diversos dispositivos de ayuda mutua). (Hernández Águila y Morales Márquez, 2018, p. 146).

En sus resultados los investigadores exponen que los trabajadores de *call center* desarrollan “la capacidad de “arreglos situacionales” que tienen los actores para hacer soportable su vida en el trabajo” (Hernández Águila y Morales Márquez, 2018, p. 159), para lo cual refieren la importancia de las relaciones de amistad entre trabajadores, ya sea para confrontar al poder o para compartir estrategias de buena productividad, así como de las formas de resistencia individuales y colectivas.

Por otra parte, Kate Mulholland (2004) en su investigación “Workplace resistance in an Irish call center: slammin’, scammin’ smokin’ an’ leavin’”, publicada en la revista *Work*,

employment and society, tuvo como propósito analizar “the formation of informal workplace collective attitudes and practices among Irish call centre workers” [la formación de actitudes y prácticas colectivas informales en el lugar de trabajo entre los trabajadores irlandeses de call centers] (Mulholland, 2004, p. 709). Para ello aplicó una metodología cualitativa con técnica de observación participante, además de una serie de entrevistas a trabajadores, gerentes, y jefes de equipo. Uno de los conceptos principales en la investigación de Mulholland (2004) fue *collective worker* [trabajador colectivo] retomado de Bain y Taylor (2002), que nosotros entendemos como aquella manera en la que los trabajadores forman alianzas para defenderse del control existente en las relaciones laborales. En sus resultados muestra que al formar parte de los actos de oposición al control, los trabajadores desarrollaron una práctica informal colectiva de resistencia, en las que se establecieron alianzas tácitas.

Además, Mulholland (2004) propuso una categorización de estas prácticas de resistencia: *slammin'* [engañar] que se da cuando los trabajadores fingen estar cerrando una venta; *scammin'* [estafar], que son acciones como evadir trabajar, el ausentismo, pedir el día por enfermedad, o irse del trabajo sin permiso antes del término de la jornada; *smokin'*, que consiste en salir a tomar descansos para fumar (o pretender que se va a fumar) para interrumpir con los patrones de trabajo; y *leavin'* (irse), que son renunciar en grupo y obligar a que haya alta rotación de personal.

Así mismo, Maria Cristina Paulo Rodrigues (2022) en su artículo “O discurso oculto dos/as trabalhadores/as: elementos para uma análise do trabalho nas Telecomunicações do Rio de Janeiro” publicado en la *Revista Katálisis*, tuvo por objetivo reflexionar sobre la “vivência e experiências de precarização do trabalho e formas de resistência” [vivencia y experiencias

de precarización laboral y formas de resistencia] (Paulo Rodrigues, 2022, p. 96) de los trabajadores de telecomunicaciones de Río de Janeiro. La metodología que la investigadora aplicó fue cualitativa y consistió en un análisis de discurso escrito, siendo la muestra más de 17 mil e-mails de denuncia contra una empresa de *call center*. El principal concepto que usó fue *discurso oculto*, retomado de Scott (2013), puntualizado de la siguiente manera “todos os grupos subordinados criam, a partir da sua experiência de sofrimento, um “discurso oculto” que representa uma crítica do poder expressa nas costas dos dominadores” [todos los grupos subordinados crean, a partir de su experiencia de sufrimiento, un “discurso oculto” que representa una crítica al poder expresada a espaldas de los dominadores] (Paulo Rodrigues, 2022, p. 98). Los resultados de esta investigación indican que la voluntad de afrontar el conflicto en el trabajo y el buscar una sensación de alivio al contar sus experiencias, llevó a los trabajadores del *call center* a promover una huelga para exigir sus derechos, mediante la cual lograron que su discurso oculto se volviera público.

Respecto a obediencia y resistencia, Antonia Morales Vera (2022) en su tesis de licenciatura *Modos de control y resistencia en las/os nuevas/os trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario: El trabajo en los call centers en Santiago de Chile*, se cuestiona “¿cuáles son los modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es de call centers de Santiago de Chile” (Morales Vera, 2022, p. 21). Para encontrar respuesta hizo uso de la metodología cualitativa, con entrevistas semi-estructuradas a 9 personas. Los conceptos en torno a los cuales hizo su investigación fueron retomados de Edwards (1978) y son: *control simple*, que entiende como un “ejercicio directo, arbitrario y personal del poder, donde la dirección supervisa e interviene permanentemente el proceso de trabajo para inducir autoritariamente a las/os trabajadoras/es a realizar sus tareas, muchas veces bajo amenazas de despido o de

sanciones coercitivas” (Morales Vera, 2022, p. 38); *control técnico*, explicándolo como aquel que “intenta minimizar el problema de transformar la fuerza de trabajo en trabajo mediante la introducción de tecnologías en el proceso de trabajo, e incorpora un sistema que dirige, evalúa y disciplina a las/os trabajadoras/es” (Morales Vera, 2022, p. 38); y *management*, que retoma de Castillo y Ratto (2018), y define como aquel que “controla los procesos de trabajo con el objetivo de aumentar la productividad de las/os trabajadoras/es” (Morales Vera, 2022, p. 42).

En su investigación encontró que los *call center* sí aplican los modos de control que describimos anteriormente; en cuanto a la resistencia la mayoría de los actos fueron individuales y destaca la resistencia emocional, los actos de resistencia colectiva son entorno a las organizaciones sindicales

En síntesis, este conjunto de fuentes permite ampliar la concepción de resistencia y obediencia como acciones cotidianas vividas al interior de un *call center* por parte de sus trabajadores. Además de tomar como referencia las tipologías expuestas para considerar la construcción de una tipología propia. De entre todos estos trabajos rescatamos la metodología utilizada por Tàpies (2014) debido a que nos parece adecuado llevar a cabo un diario de campo durante nuestra inmersión y así incluir nuestras observaciones.

Para finalizar este apartado de antecedentes y contexto de investigaciones previas nos resulta pertinente señalar que nos fue útil para delimitar nuestro trabajo en torno a ciertos conceptos relacionados con el estudio de las relaciones de poder y de las prácticas de obediencia y resistencia dentro del ambiente de los *call centers*. De igual manera, nos fue posible determinar nuestra ruta metodológica para abordar el problema de investigación.

2.2 Sustento teórico

Toda la investigación relatada en el epígrafe anterior nos llevó a construir las categorías teóricas de este proyecto. El marco teórico aquí presentado descansa en los siguientes autores y conceptos: en primera instancia, nos remontamos a uno de los padres de la sociología, Max Weber (1944) y su análisis del poder y la dominación. De él retomamos los conceptos de legitimidad y obediencia. El filósofo e historiador francés Michael Foucault (2009, 1982, 2007), es otro de los autores más importantes en cuanto al análisis de las relaciones sociales de poder. Por eso, fue fundamental trabajar sus propuestas. Foucault contribuye con distintos conceptos como: disciplina, dispositivos de disciplinamiento, relaciones de poder y empresario de sí mismo. El tercer autor que retomamos para este sustento teórico, es el politólogo y antropólogo estadounidense, James. C. Scott (2000), el cual puede ser considerado un heredero de los planteamientos de Foucault. En su libro *Los dominados y el arte de la resistencia* aborda, teórica y empíricamente, el tema de la resistencia al poder, algo que Foucault no alcanzó a desarrollar en sus trabajos. Scott retoma de Foucault la categoría de discurso, y plantea la idea de que en los distintos discursos entre dominados y dominantes, en los diferentes espacios de interacción, se manifiestan algunos actos de resistencia por parte de los dominados. Estos tres autores han sido fundamentales para construir esta investigación. Sin embargo, son autores que escribieron en un mundo que ya cambió. Las relaciones laborales se han modificado en los últimos años, así que para incorporar una visión más actual, incorporamos a la discusión al filósofo surcoreano, Byung-Chul Han (2012), quien nos aportó los conceptos de sujeto de rendimiento y sociedad del cansancio.

2.2.1 La obediencia ante la legitimidad

El sociólogo alemán, Max Weber, en su libro *Economía y sociedad* (1944), entiende la dominación como “la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)” (Weber, 1944, p. 170). Además, el autor refiere que se necesita, por un lado, de una figura con autoridad y, por otro lado, una figura con voluntad o interés por obedecer. Debido a esto, Weber pronuncia un aspecto relevante de las relaciones de autoridad y de obediencia, que según él es la legitimidad. Para que ésta se manifieste va a depender de quién y cómo se obedezca ante la figura de autoridad, para que sea reconocido o no como un superior, esto explicado por Weber es que “según sea la clase de legitimidad pretendida es fundamentalmente diferente tanto el tipo de la obediencia, como el del cuadro administrativo destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación”. (Weber, 1944, p. 170)

También explica que no hay dominación y obediencia sin legitimidad, la cual caracteriza como el consenso por parte de un grupo para ser dominado, haciendo que esto les proporcione algo de prestigio a los dominadores. Weber, basándose en los tipos de acción social, considera que existen tres tipos de dominación pura legítima: la racional, la carismática y la tradicional. Es decir, que la gente obedece las órdenes basándose en la razón, en la tradición, o en el carisma de la persona que establece esas órdenes.

La dominación racional es la que “descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)” (Weber, 1944, p. 172). Bajo este tipo de dominación, el dominante es aquel que “posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por

elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también "competencias" legales" (Weber, 1944, p. 175), mientras que los dominados "en tanto que obedecen al soberano no lo hacen por atención a su persona, sino que obedecen a aquel orden impersonal; y que sólo están obligados a la obediencia dentro de la competencia limitada, racional y objetiva, a él otorgada por dicho orden." (Weber, 1944, p. 174).

Por otra parte, la dominación carismática "descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática)" (Weber, 1944, p. 172). En este tipo de dominación, los dominados otorgan su reconocimiento "que se mantiene por "corroboración" de las supuestas cualidades carismáticas" (Weber, 1944, p. 192), debido a que "el modo como habría de valorarse "objetivamente" la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera [...] es cómo se valora "por los dominados" carismáticos, por los "adeptos"" (Weber, 1944, p. 193).

Esto quiere decir que:

La dominación carismática supone un proceso de comunicación de carácter emotivo [...] que se es elegido a su vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el "séquito", al jefe, en general, los "hombres de confianza". No hay ninguna "colocación" ni "destitución", ninguna "carrera" ni "ascenso", sino sólo llamamiento por el señor según su propia inspiración fundada en la calificación carismática del vocado (Weber, 1944, p. 194).

El carisma de una persona es una característica extraordinaria que emerge de forma natural e influye en la relación de poder. Es una dominación coyuntural, la cual acaba convirtiéndose en dominación racional o en dominación tradicional.

El tercer tipo de dominación, la dominación de tipo tradicional es aquella que “descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional)” (Weber, 1944, p. 172). Para este tipo de dominación “no se obedece a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición o por el soberano tradicionalmente determinado” (Weber, 1944, p. 180). De acuerdo con Weber, la legitimidad de esta relación de poder se basa en las costumbres establecidas en una comunidad desde tiempos antiguos, por lo que no se prevé que haya resistencia por parte de los dominados, mientras se sigan estas tradiciones. Otro punto que destacar de este tipo de dominación es que “es imposible la "creación" deliberada, por declaración, de nuevos principios jurídicos o administrativos. Nuevas creaciones efectivas sólo pueden ser legitimadas por considerarse válidas de antaño y ser reconocidas por la "sabiduría" tradicional” (Weber, 1944, p. 181).

Weber (1994) establece que originalmente existían dos tipos de dominación tradicional en los que no había un cuadro administrativo. El primero era la gerontocracia, en la que “existe una autoridad en la asociación, ésta se ejerce por los más viejos (originariamente según el sentido literal de la palabra: los mayores en años)”. (Weber, 1944, p. 184). El segundo era el patriarcalismo, el cual se explica como una “situación en que, dentro de una asociación, las más de las veces primariamente económica y familiar, ejerce la dominación (normalmente) una sola persona de acuerdo con determinadas reglas hereditarias fijas” (Weber, 1944, p. 184).

Weber (1944) también señala que la dominación tradicional se modificó cuando los dominantes empezaron a establecer cuadros administrativos, con lo que la dominación tradicional se inclinó hacia el patrimonialismo. Esto conlleva a que “los "compañeros" se convierten entonces en "súbditos", ya que lo que fuera hasta ese momento derecho preeminente entre iguales lo convierte el imperante en su derecho propio, apropiado” (Weber, 1944, p. 185).

Cabe destacar que para Weber (1944) “ninguno de los tres tipos ideales [...] acostumbre a darse "puro" en la realidad histórica” (Weber, 1944, p. 173). Esto se debe a que en lo perceptible de la existencia difícilmente los dominados van a otorgar una forma singular de legitimidad, ya que, la pueden reconocer en conjunto por algunos de los tres tipos de dominación.

2.2.2 Cuerpos dóciles-útiles y vigilados en una relación de poder

El filósofo francés Michel Foucault, en el libro *Vigilar y castigar* (2009), escribe sobre la historia de las relaciones de poder, y de cómo surge en Europa un tipo de poder específico, el poder disciplinario. Analiza los modos de castigar un cuerpo que trasciende de lo físico a lo cognitivo. Plantea que se fue desarrollando un conjunto de procesos coercitivos simultáneos de forma colectiva con la finalidad de someter a los sujetos y hacerlos dóciles, con el fin de beneficiarse de ellos volviéndolos útiles. Para realizar este estudio Foucault llevó a cabo una indagación histórica de cómo, desde el siglo XVIII, se van dando estos procesos en los hospitales, el ejército, las escuelas y lugares de trabajo, especialmente, en las nuevas fábricas del capitalismo emergente.

Podemos partir entonces de lo que Foucault llama cuerpos dóciles, donde el cuerpo es un objeto y blanco de poder. En tanto al cuerpo señala que “se manipula, al que se da forma, que se educa, que obedece, que responde, que se vuelve hábil o cuyas fuerzas se multiplican” (Foucault, 2009, p. 158). Una consecuencia a la que se ha enfrentado el sujeto es el convertirse en un hombre-máquina, lo cual Foucault expresa que “es a la vez una reducción materialista del alma y una teoría general de la educación, en el centro de las cuales domina la noción de “docilidad” que une el cuerpo analizable con el cuerpo manipulable” (Foucault, 2009, p. 158).

Según en el análisis de Foucault (2009) en los esquemas de docilidad, “el cuerpo queda atrapado en el interior de poderes muy ceñidos que le imponen coacciones, interdicciones u obligaciones” (Foucault, 2009, p. 159), es decir, que se está sujeto a que el cuerpo sea dirigido por un otro. Sin embargo, en el mundo contemporáneo hay tres características nuevas de control. La primera es la escala de control, que se refiere a que cada parte del cuerpo debe estar enfocada a una acción específica, en palabras de Foucault se debe “ejercer sobre él una coerción débil, de asegurar presas el nivel mismo de la mecánica: movimientos, gestos, actitudes, rapidez; poder infinitesimal sobre el cuerpo activo” (Foucault, 2009, p. 159). La segunda es el objeto del control, de la cual indica que esa acción específica no se centra en el modo de comportamiento, sino más bien en “la economía, la eficacia de los movimientos, su organización interna” (Foucault, 2009, p. 159). La tercera es la modalidad, que implica una “coerción ininterrumpida, constante, que vela por los procesos de la actividad más que por su resultado y se ejerce según una codificación que reticula con la mayor aproximación el tiempo, el espacio y los movimientos” (Foucault, 2009, p. 159).

En esta línea de pensamiento Foucault toma en cuenta los procesos de control en el cuerpo humano y destaca el surgimiento de las disciplinas, la cuales define como “el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad” (Foucault, 2009, p. 159). Así mismo Foucault establece que la finalidad de la disciplina es apropiarse de un cuerpo, que puede desarticular y adueñarse de él para que este se adecue a la instancia en que se encuentra, por lo que la disciplina divide el poder del cuerpo, ya que “aumenta las fuerzas del cuerpo (en términos de utilidad económica) y disminuye esas mismas fuerzas (en términos de obediencia política)” (Foucault, 2009, p. 160). Es así entonces que Foucault enfatiza que la disciplina fabrica cuerpos dóciles.

Una de las técnicas disciplinarias que Foucault identifica es la de la distribución de los sujetos en el espacio. Esta está conformada por la clausura, que Foucault refiere como “la especificación de un lugar heterogéneo a todos los demás y cerrado sobre sí mismo. Lugar protegido de la monotonía disciplinaria” (Foucault, 2009, p. 164). Otro elemento es la división en zonas de la cual Foucault dice que “a cada individuo, su lugar, y en cada emplazamiento, un individuo. Evitar las distribuciones por grupos; descomponer las implantaciones colectivas; analizar las pluralidades confusas, masivas o huidizas” (Foucault, 2009, p. 166). Así mismo, Foucault señala otro elemento que son los emplazamientos funcionales, que tienen el interés “de distribuir a los individuos en un espacio en el que sea posible aislarlos y localizarlos, pero, también, de articular esta distribución sobre un aparato de producción que tiene sus propias exigencias” (Foucault, 2009, p. 168). El último elemento que Foucault identifica es el rango, el cual define como “el lugar que se ocupa en una

clasificación, el punto donde se cruzan una línea y una columna, el intervalo en una serie de intervalos que se pueden recorrer uno después del otro” (Foucault, 2009, p. 169).

Al respecto de la distribución de los sujetos en el espacio, Foucault homologa en una sola idea el funcionamiento del espacio cargado de disciplina, es así como de manera clara expone que:

Al organizar las “celdas”, los “lugares” y los “rangos”, las disciplinas fabrican espacios complejos: arquitectónicos, funcionales y jerárquicos al mismo tiempo. Son espacios que establecen la fijación y permiten la circulación; recortan segmentos individuales e instauran relaciones operatorias; marcan lugares e indican valores; garantizan la obediencia los individuos y también una mejor economía del tiempo y de los gestos (Foucault, 2009, p. 171).

Las técnicas disciplinarias no sólo dependen del sujeto en el espacio, sino que Foucault integra también el control de la actividad partiendo del empleo del tiempo que se hace por tres procedimientos “establecer ritmos, obligar a ocupaciones determinadas, regular los ciclos de repetición” (Foucault, 2009, p. 173), además, Foucault indica que “la exactitud y la aplicación son, junto con la regularidad, las virtudes fundamentales del tiempo disciplinario” (Foucault, 2009, p. 175). Otro elemento del control de la actividad, es la elaboración temporal del acto, mismo que Foucault refiere como una actividad que “es más que un ritmo colectivo y obligatorio, impuesto desde el exterior; es un “programa” que asegura la elaboración del propio acto y controla desde el interior su desarrollo y sus fases” (Foucault, 2009, p. 176); debido a esto Foucault comprende que hay un efecto y éste provoca que “el tiempo penetra el cuerpo y, con él, todos los controles minuciosos del poder” (Foucault, 2009, p. 176).

Foucault también evidencia la puesta en correlación del cuerpo y del gesto, del cual dice que esta “impone la mejor relación entre un gesto y la actitud global del cuerpo, que es su condición de eficacia y rapidez. En el buen empleo del cuerpo, que permite un buen empleo del tiempo, nada debe permanecer ocioso o inútil” (Foucault, 2009, p. 176). En última instancia, Foucault advierte sobre la utilización exhaustiva que explica cómo el hecho de “tratar de intensificar el uso del menor instante, como si el tiempo, en su mismo fraccionamiento, fuera inagotable; o como si [...] pudiera tenderse hacia un punto ideal en el que la máxima rapidez se une con la máxima eficacia” (Foucault, 2009, p. 179).

La última técnica disciplinaria que Foucault abarca es la organización de la génesis, que consiste en el control del tiempo. Este parte desde la integración al proceso disciplinario que conlleva ciertas actividades cronológicas, donde su durabilidad está determinada o condicionada por el poder. Este poder se manifiesta en la “posibilidad de un control detallado y de una intervención puntual en cada momento del tiempo [...], posibilidad de acumular el tiempo y la actividad, de volver a encontrarlos totalizados, y utilizables en un resultado último”. (Foucault, 2009, p. 186). Según Foucault el centro de la organización de la génesis deriva del ejercicio, que es:

La técnica por la cual se imponen a los cuerpos tareas a la vez repetitivas y diferentes, pero siempre graduadas. Influyendo en el comportamiento en un sentido que disponga hacia un estado terminal, el ejercicio permite una perpetua caracterización del individuo ya sea en relación con ese término, con los demás individuos o con un tipo de trayecto (Foucault, 2009, p. 187).

Asimismo, Foucault (2009) habla sobre el panóptico como una forma de disciplinamiento más rígida ya que pretende individualizar aún más a los sujetos al automatizar sus acciones y pensamientos. La estructura del panóptico fue ideada por el filósofo Jeremy Bentham a finales del siglo XVIII; éste consiste en “una construcción en forma de anillo; en el centro, una torre con anchas ventanas que se abren en la cara interior del anillo” (Foucault, 2009, p. 232). En este sentido el panóptico tiene la disposición de observar al vigilado en todo momento, y a su vez, reconocerlo al instante. Otra cualidad de este medio de vigilancia es separar a la masa y asignarle a cada quién un lugar correspondiente, esto en palabras de Foucault, señala que el sujeto “es visto, pero él no ve; objeto de una información, jamás sujeto en una comunicación” (Foucault, 2009, p. 232).

El poder disciplinario del panóptico desarrolla un efecto mayor al “inducir en el detenido un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder” (Foucault, 2009, p. 233). Entendiéndose entonces como una introyección de responsabilidad continua en las acciones que deba realizar el sujeto, inmerso en la incertidumbre sin saber si está siendo vigilado o no. En la explicación de Foucault, la intención es que el “aparato arquitectónico sea una máquina de crear y sostener una relación de poder independiente de aquel que lo ejerce; en suma, que los detenidos se hallen insertos en una situación de poder de la que ellos mismos son los portadores” (Foucault, 2009, p. 233).

Foucault (1988) en *El sujeto y el poder*, uno de sus últimos textos, y para algunos su “testamento en relación con el estudio del poder”, estipula que el poder es una dimensión que está presente en toda relación social donde unas personas ejercen poder sobre otras, a lo que se refiere como una economía de las relaciones de poder. Las relaciones de poder, según

Foucault, son “un modo de acción que no actúa de manera directa e inmediata sobre los otros, sino que actúa sobre sus acciones: una acción sobre la acción, sobre acciones eventuales o actuales, presentes o futuras” (Foucault, 1988, p. 14). Así mismo, Foucault dice que:

una relación de poder se articula sobre dos elementos, ambos indispensables para ser justamente una relación de poder: que "el otro" (aquel sobre el cual ésta se ejerce) sea totalmente reconocido y que se le mantenga hasta el final como un sujeto de acción y que se abra, frente a la relación de poder. todo un campo de respuestas, reacciones, efectos y posibles invenciones. (Foucault, 1988, p. 14)

A su vez Foucault (1988) destaca también que “en el corazón de las relaciones de poder y como condición permanente de su existencia, hay una "insumisión" y libertades esencialmente obstinadas, no hay una relación de poder sin resistencia, sin escapatoria o huida, sin un eventual regreso” (Foucault, 1988, p.19).

Otra idea que expone Foucault (1988) son las formas de resistencia contra los diferentes tipos de poder, ya que según él “consiste en utilizar esta resistencia como un catalizador químico que permita poner en evidencia las relaciones de poder, ver dónde se inscriben, descubrir sus puntos de aplicación y los métodos que utilizan” (Foucault, 1988, p. 5).

Es así que Foucault (1988) propone el estudio de tres tipos de luchas sociales: la que se enfrenta a la dominación, la que está contra las formas de explotación, y la que está contra lo que ata al individuo a sí mismo. Cabe resaltar que éstas luchas no tienen el objetivo de atacar a un grupo concreto o a una institución, sino más bien a todo tipo de relación de poder.

En el libro *Nacimiento de la biopolítica* de Michael Foucault (2007) hace un análisis de los modelos económicos desarrollados a partir de la Segunda Guerra Mundial donde hace énfasis en analizar al trabajador como un sujeto económico activo y no sólo como aquel que está situado en la oferta y demanda que depende de su fuerza de trabajo. Según Foucault (2007), para el trabajador su salario no depende del valor de venta de su fuerza de trabajo, sino más bien lo entiende como un ingreso:

Es sencillamente el producto o rendimiento de un capital. Y a la inversa, se denominará “capital” a todo lo que pueda ser, de una manera u otra, fuente de ingresos futuros [...] Por consiguiente, sobre esa base, si se admite que el salario es un ingreso, el salario es por lo tanto la renta de un capital (Foucault, 2007, p. 262).

Para estar activo y generar un salario, según Foucault (2007), se convierte en la renta de un capital, se requiere de dos factores que emplea el trabajador, lo físico y psicológico, que al sumarlos a su fuerza de trabajo y el tiempo laborado, es acreedor a un salario. Con esto Foucault (2007) integra dichos elementos bajo el concepto de idoneidad, y refiere entonces que la idoneidad es la aptitud de trabajar, o bien, el poder hacer algo, en palabras de Foucault, “la idoneidad del trabajador es en verdad una máquina, pero una máquina que no se puede separar del trabajador mismo” (Foucault, 2007, p. 263).

La máquina necesaria para producir está constituida, entonces, tanto por idoneidad como por trabajador interrelacionados, debido a ello, los salarios están sujetos a cambios que no son favorables para el trabajador, Foucault indica que estos “comenzarán por ser relativamente bajos cuando la máquina empiece a utilizarse, luego aumentarán y terminarán por bajar con

la obsolescencia de la máquina misma o el envejecimiento del trabajador en la medida en que es una máquina” (Foucault, 2007, pp. 263-264).

Para Foucault (2007), el trabajador ya no es sólo fuerza de trabajo, sino que es un sujeto económico activo. Esto debido a que la fuerza de trabajo se entiende como que el trabajador únicamente realiza un trabajo, recibe la remuneración correspondiente y gana la empresa; mientras que, al ser un sujeto económico activo, además de sólo recibir su pago correspondiente, invierte en su capital, que es él mismo, y con ello trata de mantenerse activo como máquina hasta que su estado físico y mental lo permitan, pero ahora con la opción de buscar distintas opciones que generen más salarios. Todo esto constituye lo que Foucault (2007) refiere como el empresario de sí mismo, lo cual explica de la siguiente forma:

En el neoliberalismo -que no lo oculta, lo proclama- también vamos a encontrar una teoría del homo æconomicus, pero en él éste no es en absoluto un socio del intercambio. El homo æconomicus es un empresario, y un empresario de sí mismo. Y esto es tan cierto que, en la práctica, va a ser el objetivo de todos los análisis que hacen los neoliberales: sustituir en todo momento el homo æconomicus socio del intercambio por un homo æconomicus empresario de sí mismo, que es su propio capital, su propio productor, la fuente de [sus] ingresos (Foucault, 2007, pp. 264-265).

2.2.3 Los discursos como actos de resistencia

El antropólogo estadounidense James C. Scott, en su libro *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos* (2000), expone relaciones de poder entre grupos subalternos y

grupos dominantes. Toma en cuenta la teoría de poder de Foucault y Habermas en tanto a lo que es el poder, así como las aportaciones teóricas del Grupo de Estudios de Subalternidad.

Para Scott (2000), la resistencia es un acto de oposición al poder dentro de situaciones de dominación, en las que el dominado se mantiene inmerso en el ámbito de los discursos. El contexto en el que estos actos de resistencia se llevan a cabo, como lo refiere Scott (2000), se da cuando “las elites dominantes extraen impuestos materiales en forma de trabajo, granos, dinero en efectivo y servicios, además de extraer impuestos simbólicos en forma de respeto, conducta, actitud, fórmulas verbales y actos de humildad” (Scott, 2000, p. 222). En este sentido, al ser la dominación y la apropiación dos caras del poder de los dominantes, la resistencia debe abarcar estas mismas, es decir, una parte material y una parte simbólica.

Para esta investigación lo más relevante de la teoría de Scott se centra en los discursos que se manifiestan entre los llamados dominados y los dominantes. En primera instancia abordamos el discurso público que Scott (2000) define como “el autorretrato de las élites dominantes donde estas aparecen como quieren verse a sí mismas” (Scott, 2000, p. 42). De esta forma en dicho autorretrato los dominantes se presentan fingiendo autenticidad, como si utilizaran una máscara para guardar la verdadera apariencia. A su vez dentro del discurso público, según Scott (2000) existen varias aristas como: la afirmación, el ocultamiento, la eufemización, la estigmatización y la apariencia de unanimidad. En el caso del ocultamiento, Scott lo refiere como “lo que importa, aparentemente, es que no se hagan declaraciones, ni manifestaciones explícitas de esa conducta que atente públicamente contra la versión oficial” (Scott, 2000, p. 77). En el caso de la eufemización, busca disfrazar una situación discordante para que no se haga público el conflicto; en palabras de Scott, busca “su transformación en

formas inofensivas o esterilizadas. Específicamente, su función es borrar el uso de la coerción” (Scott, 2000, p. 79).

En segunda instancia, Scott (2000) habla del discurso oculto como parte de la estrategia de resistencia de los dominados. Este discurso sucede en un espacio donde no estén presentes los dominantes, dando paso a una cultura disidente. Scott entiende que el discurso oculto es "el lugar privilegiado para la manifestación de un lenguaje no hegemónico, disidente, subversivo y de oposición" (Scott, 2000, p. 50). Otra característica del discurso oculto es que "representa un lenguaje -gestos, habla, actos- que normalmente el ejercicio del poder excluye del discurso público de los subordinados" (Scott, 2000, p. 53). En este sentido, el discurso oculto surge a partir de los actos de dominación que llevan a cabo los dominantes. Debido a esto, el discurso oculto puede ser parte, tanto del grupo de dominados, como de dominantes. La base fundamental para el discurso oculto, según Scott (2000), es que "no basta con ocultar los sentimientos propios y suplirlos con frases y gestos adecuados. Más a menudo, se trata de controlar lo que sería el impulso natural a encolerizarse, insultar, indignarse. y de contener la violencia inspirada por aquellos sentimientos" (Scott, 2000, p. 63). Es por ello que, el discurso oculto permite al dominado liberar lo que ha suprimido frente a la imagen del dominante a través de ambientes secretos, donde incluso se permite fantasear con la negación de la dominación.

En tercera instancia, Scott (2000) señala otro tipo de discurso, el cual llama de anonimato, que confluye entre el abierto y el oculto. El propósito de este es evitar que los subordinados puedan ser reprendidos por expresar su desacuerdo, con ello se logra estar encubierto dejando emerger un sentimiento de valentía; debido a ello Scott expone que “los grupos subordinados, que saben esto, han desarrollado un gran arsenal de técnicas que les sirven para proteger su

identidad al mismo tiempo que posibilitan la crítica directa, las amenazas y los ataques” (Scott, 2000, p. 171). Estas técnicas se pueden categorizar de dos formas: las que disfrazan el mensaje y las que disfrazan al emisor.

Otra manera en la que se expresa el anonimato son los eufemismos que cumplen la función de disfrazar el mensaje, y es “lo que le sucede a un discurso oculto enunciado por un sujeto que quiere, en una situación de poder, evitar las posibles sanciones contra la declaración directa” (Scott, 2000 p. 184). Además, Scott (2000) señala la existencia del refunfuño que se puede entender como una queja encubierta, que resguarda un desacuerdo del cual se evite una responsabilidad, por lo que “debe considerarse como un ejemplo de un tipo muy general de disidencia apenas velada, y un ejemplo particularmente útil para los grupos subordinados” (Scott, 2000, p. 186).

En cuarta y última instancia, Scott (2000) refiere al rompimiento entre el discurso oculto y el discurso público como aquel “sentimiento personal de descarga, satisfacción, orgullo y alegría -a pesar de los riesgos muy concretos en que se incurre- es una parte inconfundible de la experiencia en esa primera declaración explícita” (Scott, 2000, p. 245). Cuando el dominado explota con la verdad contenida, lo no dicho comparte una sensación de libertad con aquellos que pertenecen al mismo grupo de dominados. Así entonces Scott (2000) argumenta que:

A pesar de que hemos evitado deliberadamente el uso del término verdad para caracterizar al discurso oculto, resulta demasiado obvio que tanto el hablante como aquellos que comparten su condición viven generalmente la declaración explícita del

discurso oculto ante la cara del poder como un momento en el cual, en lugar de las ambigüedades y las mentiras, se expresa finalmente la verdad. (Scott, 2000, p. 245)

Finalmente, de *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos* (2000) retomamos la importancia de la solidaridad entre un grupo de dominados, en el que pueden tener el rol tanto de emisor como del receptor del discurso oculto, por lo que Scott (2000) refiere que:

Ninguna de las prácticas ni de los discursos de la resistencia pueden existir sin una coordinación y comunicación tácita o explícita dentro del grupo subordinado. Para que eso suceda, el grupo subordinado debe crearse espacios sociales que el control y la vigilancia de sus superiores no puedan penetrar. (Scott, 2000, p. 147)

Debido a esto, podemos destacar, según Scott (2000), que los espacios sociales como ámbito del discurso oculto, contribuyen a que los dominados tengan un lugar de resguardo alejados de la opresión, además de liberar todo sentimiento negativo a causa de la dominación. De acuerdo con Scott (2000), para que un espacio social del discurso oculto se constituya como tal, debe estar fuera del perímetro de control de los dominantes y estar conformado por aquellos que compartan la misma experiencia de dominación y que resguarden lo que se habla en secreto.

2.2.4 Trabajadores de rendimiento en la sociedad del cansancio

El filósofo coreano alemán Byung-Chul Han abre su libro *La sociedad del cansancio* (2012) donde reinterpreta el mito de Prometeo y lo considera como “una escena del aparato psíquico del sujeto de rendimiento contemporáneo, que se violenta a sí mismo, que está en guerra

consigo mismo” (Han, 2012, p. 6). El autor destaca que el dolor del hígado provocado por el águila es indoloro, el cual se transforma en cansancio, de forma que “Prometeo, como sujeto de autoexplotación, se vuelve presa de un cansancio infinito. Es la figura originaria de la sociedad del cansancio” (Han, 2012, p. 6). Es decir, esto significa que los trabajadores logran desarrollar una vivacidad indómita que adormece el cansancio ante las actividades laborales de forma cotidiana donde ésta permite la continua violencia hacia sí mismos.

De acuerdo con Han (2012), la sociedad de rendimiento ha dejado atrás a la sociedad disciplinaria, “con el fin de aumentar la productividad se sustituye el paradigma disciplinario por el de rendimiento, por el esquema positivo del poder hacer (Können)” (Han, 2012, p. 17). Para Han, es importante señalar que la negatividad de la prohibición deriva en un estancamiento de la productividad, destacando y haciendo contraste con el lado positivo del poder, ya que resulta más eficiente. No sólo basta el deber, sino más bien se busca potenciar el poder hacer.

En su análisis señala que ya no existen los sujetos de obediencia, sino que ahora son sujetos de rendimiento, a quienes identifica como emprendedores de sí mismos, por ello sostiene que “el sujeto de rendimiento está libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar o incluso lo explote.[...] se abandona a la libertad obligada o a la libre obligación de maximizar el rendimiento” (Han, 2012, p. 20). Así entonces, el sujeto de rendimiento, entendido como un trabajador, no acota el significado de libertad y cae en una ambigüedad, ya que los superiores se limitan a dar una indicación y el trabajador, en su libre decisión, llega a una autoexplotación para no dejar de producir sin ser consciente de ello.

Para Han, ser un sujeto de rendimiento puede llegar a tener una consecuencia debido a que “la sociedad de rendimiento, como sociedad activa, está convirtiéndose paulatinamente en una sociedad de dopaje” (Han, 2012, p. 45). Este dopaje implica que se maximice el rendimiento, pero sin tener algún resultado; en consecuencia, el individuo converge con un binomio de cansancio y agotamiento en exceso. El autor propone que “el cansancio de la sociedad de rendimiento es un cansancio a solas (Alleinmüdigkeit), que aísla y divide” (Han, 2012, p. 46). El cansancio separa, anula un nosotros y fomenta la individualidad, generando un tipo de violencia porque impide construir lazos de comunidad, evita la proxemia y anula la comunicación.

El panorama desolador que Han plantea sobre la sociedad del cansancio deriva a partir de las dos potencias que él percibe. La potencia positiva, que según Han es “la potencia de hacer algo” (Han, 2012, p. 36), se ve reflejada en una actitud positiva que nubla el pensamiento y se enfoca únicamente en trabajar de forma excesiva. Sin embargo, el autor también abre una brecha con la potencia negativa, que refiere como “la potencia del no hacer, en términos de Nietzsche, de decir no” (Han, 2012, p. 37), en la que el sujeto de rendimiento tiene una opción de elegir y descolocarse de la exigencia y autoexigencia.

Para finalizar este apartado nos parece necesario señalar que, al haber incluido y explicado lo que es el taylorismo nos dimos cuenta de la relación que existe con algunas teorías de nuestro sustento teórico. Nos referimos a que encontramos que el taylorismo como modo de trabajo que emplean las empresas para que el trabajador sea útil y redituable en cuanto a su cuerpo, espacio y tiempo se puede explicar por medio de la teoría de disciplinamiento que elabora Michael Foucault, para dar cuenta de cómo es que la manipulación del cuerpo, del

espacio y del tiempo, el cuál es dueño el trabajador antes de establecer un contrato con la empresa, está bajo una sujeción que aplica algún otro. En el que el modo de trabajo que plantea el taylorismo, esto se puede comprender desde el punto de vista foucaultiano, como una relación de poder. A pesar de que el sistema y la teoría pertenecen al siglo pasado, se han ido adecuando en lo contemporáneo, debido a que, tanto el taylorismo como modo de trabajo y el disciplinamiento en las relaciones de poder, se adjuntan al pensamiento del filósofo coreano alemán Byung-Chul Han. Desde su perspectiva de una Sociedad del cansancio, en la que retoma la visión de Foucault, se logra entender que existe un binomio indisociable entre el modo de trabajo, el disciplinamiento y las relaciones de poder, para que el trabajador ahora sea un sujeto de rendimiento.

Capítulo 3

Estrategia metodológica para el estudio de los *call centers*

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico que da cuerpo a esta tesis. Este parte de una justificación de la metodología mixta, seguido de la selección de las técnicas e instrumentos correspondientes, finalmente, las campañas de *call centers*, la encuesta, las entrevistas en profundidad y la bitácora de campo, que se incluyen en la construcción y selección de las muestras.

3. 1 Justificación de una metodología mixta

En esta investigación elegimos aplicar una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, debido a que aplicando ambas estrategias podemos encontrar una mejor respuesta a nuestra pregunta de investigación. En palabras de Chaves -Montero (2018), la metodología mixta

“Tiene como beneficio brindar una solidez necesaria al proceso de investigación al tener en cuenta diferentes perspectivas y ángulos de un mismo objeto de estudio; ya que si el método cualitativo brinda la posibilidad de comprender y describir los fenómenos sociales resulta igualmente necesario que cuente con una rigurosidad y credibilidad científica que el método cuantitativo tiene en cuenta ya que explica los fenómenos sociales abordados” (Chaves - Montero, A., 2018, p. 176).

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), la metodología cuantitativa consiste en el análisis de un fenómeno mediante variables cuantificables a través de la estadística, para lo que es necesario, la recolección de datos por medio de procesos estandarizados. Así mismo, este tipo de metodología pretende “generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse” (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 6). Los investigadores Taylor S.J y Bogdan R. (1994), refieren que la metodología cualitativa consiste en “la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1994, p. 20). Por lo tanto, consideramos que esta metodología se adecua a nuestra investigación ya que nos permite indagar y profundizar en las perspectivas subjetivas de los trabajadores de *call centers*. La metodología cuantitativa nos permitió entender la manera en la que los trabajadores visualizan las relaciones de poder en el trabajo, y de qué forma responden. La metodología cualitativa en cambio nos permite indagar de forma más profunda en la visión del sujeto. No solo saber el qué sino el por qué, los argumentos de los actores de por qué hacen lo que hacen.

3.2 Selección de las técnicas y construcción de instrumentos

3.2.1 Técnica cuantitativa e instrumento

La técnica seleccionada para esta metodología es la encuesta, con la que buscamos obtener información de una pequeña muestra de la totalidad de trabajadores de *call center* en la

Ciudad de México. Para ello, el instrumento elegido fue un cuestionario, que se define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema” (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 217). Para el cuerpo de este cuestionario se hace uso de preguntas cerradas, ya que, según los autores, facilitan la codificación y el análisis de la información, además de que “se reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas” (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 221). La diferencia entre encuesta y cuestionario es que el primero es una forma de recolección de información concreta y cuantificable que por medio de la estadística se logra analizar parte de un universo, mientras que el segundo contribuye a ser un medio para recolectar la información.

El cuestionario (ver Anexo 2) estuvo dividido en cuatro secciones: datos sociodemográficos y preguntas sobre experiencia laboral, reactivos sobre el ejercicio de poder por parte de la empresa, reactivos sobre el ejercicio en contra del poder por parte de empleados y acoso laboral.

3.2.2 Técnicas cualitativas e instrumentos

Una de las técnicas seleccionadas para recabar información al respecto de nuestro tema es la observación participante, que Taylor y Bogdan (1994) definen como “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1994, p. 31). El instrumento que se eligió para esta técnica fue la bitácora de campo

(ver documento en *Drive*, link en carátula de Anexos p. 176) en la que decidimos rebasar los límites como observadores y uno de nosotros se involucró como trabajador en un *call center* para recabar información desde las entrañas de nuestro objeto de estudio. El cuerpo de este instrumento está dividido en dos secciones que es lo denotado y lo connotado, que tuvo un registro diario de la jornada laboral en el periodo desde que inició la contratación hasta el día en que se firmó la renuncia.

Para complementar la técnica anterior elegimos aplicar entrevistas en profundidad, que Taylor y Bogdan (1994) definen como “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, 1994, p. 101). Así mismo los investigadores refieren que las entrevistas en profundidad se deben conducir de manera no formal, como una plática entre conocidos.

Aunado a lo anterior, el tipo de entrevista que elegimos trabajar es la entrevista semiestructurada en el que el instrumento es una guía de preguntas preestablecidas, que Hernández Sampieri et al (2010) establecen que “el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (Hernández Sampieri et al, 2010 p. 418). La guía de 43 preguntas para estas entrevistas fue dividida en tres momentos para obtener un orden de ideas y nuestro análisis no fuera disperso (ver Anexo 3) . Es así que el primer momento corresponde a una serie de preguntas sobre datos personales y trayectoria laboral. El segundo momento concierne a los ejercicios de poder que aplica la

empresa, y el tercer momento a cómo actúan los agentes telefónicos en respuesta a los ejercicios de poder.

3.3 Construcción de las muestras para los instrumentos cuantitativos y cualitativos

3.3.1 Tipología de campañas

Después de las primeras indagaciones sobre las diferentes empresas de *call centers* en la Ciudad de México, consideramos junto con nuestro director que sería bueno clasificar o tipologizar las diferentes campañas para poder seleccionar cuáles nos interesaban investigar (ver Anexo 1). Para realizar esta tipología se tomó en cuenta la experiencia laboral previa de los investigadores en *call center*, en empresas como Teleperformance, Atento, TKM y Primero Dinero, en campañas de ventas. Así mismo, se tomó en cuenta nuestra inmersión a campo en el periodo de enero 2024 y febrero 2024, en la que nosotros como investigadores nos hicimos contratar por empresas de *call center* diferentes, una de ellas fue Concentra BPO (dentro del IMT) y otra fue Recremex (fuera del IMT). Las campañas a las que se entraron fueron, en el primer caso, de venta de servicios de telefonía móvil, y, en el segundo caso, cobranza de cartera vencida.

A partir de la información recabada, nos dimos cuenta de que no hay mucha diferencia entre las diversas empresas del ramo; ni siquiera hay diferencias significativas entre las empresas asociadas al IMT y las que no están. En general, los *call center* ofrecen un sueldo fijo,

comisiones y bonos condicionados, y *dinámicas* que son juegos o concursos en donde el agente que logre una mayor productividad en menor tiempo es quien tiene derecho a escoger un premio, que puede ser una botana, una bebida, más tiempo de *break*, salir antes, o en casos extraordinarios, una pizza, promocionales (artículos con el logo de la empresa), o dinero.

En cambio, gracias a la experiencia laboral que tenemos en estas empresas, nos dimos cuenta de que la obediencia y la resistencia de los trabajadores cambia bastante dependiendo del tipo de campaña o actividad laboral a desarrollar. Por ello, se decidió exponer las características de las campañas identificadas de la siguiente forma:

Atención al cliente

En este tipo de servicio el objetivo es resolver dudas o aclaraciones de un usuario que haga uso de banca móvil, compañía telefónica, esté suscrito a un servicio de *streaming*, de comida o servicio de paquetería o movilidad. Para brindar el servicio el agente telefónico lo hace mediante llamada telefónica, que pueden ser *inbound* o *outbound*, es decir, de entrada, o de salida, y en otros casos se hace uso del servicio mediante chat. A su vez, aplica un *speech* (guión) que cuenta con ciertos elementos para justificar el motivo de la llamada.

Sueldo: Fijo.

Bonos: Mensuales con base en la calidad de la llamada.

Dinámicas: Pizzas, termos, dinero, tiempo de *break*, salir temprano.

Cobranza

Este servicio se divide en tres partes: partiendo de cobranza temprana, cobranza vencida, y morosidad o castigada. La cobranza temprana se hace antes de que se venza el periodo de pago, la vencida es lograr un acuerdo de pago para deudas con atraso de hasta 6 meses, y la de morosidad consiste en lograr un acuerdo de pago, sin embargo, se hace uso de lenguaje hostil. Predominan las llamadas de salida. De igual manera, manejan un *speech* teniendo libertad de técnica de negociación.

Sueldo: Fijo.

Bonos y comisiones: Mensuales por logro de pagos y por calidad de la llamada.

Dinámicas: Pizzas, termos, dinero, tiempo de *break*, salir temprano.

Venta

Este servicio tiene el objetivo de impactar la venta de un producto o servicio. Las llamadas son *outbound*, y también se manejan ventas por chat o redes sociales. Dependiendo lo que se va a ofrecer, el *speech* puede ser otorgado por la campaña o bien, el agente telefónico tiene la libertad de armar su propio *speech*. A su vez, los agentes están subdivididos dentro de una misma campaña, debido a que hay agentes que impactan la venta por encima de lo solicitado, así entonces puede haber agentes VIP (venta máxima), promedio (venta regular), o suficientes (venta por debajo de las metas).

Sueldo: Fijo

Bonos y comisiones: Mensuales por calidad de la llamada y por alcance de meta en el total de ventas

Dinámicas: Pizzas, termos, dinero, tiempo de *break*, salir temprano, viajes

Partiendo de la inmersión a campo y de esta tipología, para esta investigación consideramos adecuado integrar los tres rubros expuestos, debido a que nos interesa identificar las variantes que se dan dentro de estas áreas en tanto a la obediencia y la resistencia frente a los ejercicios de poder por parte de los supervisores; y debido a que, a pesar de ejercer diferentes funciones, la presión laboral es similar en las tres áreas ya que se componen de agentes, supervisores, área de calidad, y coordinación o jefe de piso.

3.3.2 Encuesta

Para esta investigación se decidió aplicar un cuestionario (ver Anexo 2) de 33 reactivos por medio de *Google Forms* a 24 personas que estuvieran activas o hayan trabajado como agentes telefónicos dentro de un *call center* en la Ciudad de México, en un periodo de 2022 a 2024. Para esta dinámica decidimos contemplar personas de todas las edades, de cualquier género, de cualquier nivel académico. Así mismo, se decidió tener en consideración los tipos de campaña anteriormente delimitados y cualquier empresa dedicada al rubro del *call center*. Sin embargo, nuestra muestra final está compuesta por un gran porcentaje de estudiantes universitarios que trabajan en *call center*, lo que no constituye una muestra representativa del universo de trabajadores de *call center*.

Esto se debe a que, en virtud de nuestro contexto inmediato como estudiantes, le pedimos a compañeros universitarios que trabajan en *call center* que respondieran la encuesta, y, subsecuentemente, que compartieran la encuesta con compañeros del trabajo a quienes

podiera interesarle. Además del contacto directo, hicimos uso de las redes sociales (*WhatsApp* y el grupo universitario de la UACM en *Facebook*) para que se sumaran más compañeros a responder nuestra encuesta.

3.3.3 Entrevistas en profundidad

Para lograr constituir el guion de las preguntas a realizar en nuestras dos entrevistas en profundidad fue necesario aplicar previamente dos entrevistas exploratorias. La primera entrevista exploratoria (ver documento en *Drive*, link en carátula de Anexos p. 176) no estuvo condicionada a algún criterio, sino más bien se tuvo la intención de tener un acercamiento a una fuente primaria para adentrarnos al tema de investigación, pero sobre todo para saber si la persona entrevistada aportaría basta información sobre su entorno laboral, saber si nuestras preguntas eran entendibles y nos encaminaban a nuestros intereses, y si para la entrevistada resultaba un problema detectable o que invitara a la reflexión.

Conforme avanzamos en la construcción de la metodología, y a partir de los resultados de la encuesta y de la primera exploratoria, afinamos y ampliamos las preguntas para aplicar una segunda entrevista exploratoria. Esta fue aplicada a un hombre de 22 años, con menos de 3 meses laborando en *call center* y siendo este su primer empleo (ver documento en *Drive*, link en carátula de Anexos p. 176). El objetivo de esta entrevista fue verificar que nuestras preguntas fueran puntuales y comprensibles, que arrojaran información sobre los ejercicios de poder y actos de obediencia y resistencia. Lamentablemente, consideramos que debido a la poca experiencia laboral del entrevistado obtuvimos más datos en cuanto al ejercicio de

poder por parte de la empresa o superior, contrario a lo de obediencia y resistencia que fue casi nulo.

Es por ello por lo que, para las entrevistas en profundidad decidimos determinar los siguientes criterios: una edad entre 24 a 35 años, una estancia laboral de al menos 6 meses en un *call center*, y que no fuera su primer empleo. Ya que para nosotros resultaba crucial que su perspectiva sobre los actos de obediencia y resistencia fueran ámbitos ya aplicados o conocidos. Es así que para el corpus de esta investigación se decidió aplicar dos entrevistas en profundidad (ver Anexo 3 y documento en *Drive*, link en carátula de Anexos p. 176, para consultar transcripciones)

3.3.4 Bitácora de campo

Este instrumento fue realizado por uno de nosotros, a partir de la búsqueda en el portal Indeed para agente telefónico en un *call center*. Nuestra intención fue hacer un seguimiento de un proceso de reclutamiento, con todas sus etapas y poder anotar todos los momentos, lo que ocurría, lo que decía la empresa, nosotros los trabajadores, y también la interpretación que surgía en mí, Ubaldo, a partir de lo que iba ocurriendo (ver documento en *Drive*, link en carátula de Anexos p. 176).

Los criterios que consideramos para que uno de nosotros fuera contratado en el *call center* Concentra BPO fueron: el sueldo que estaba muy por debajo del mínimo, las malas referencias sobre la empresa en el portal de internet *INDEED*, por el aspecto descuidado y

poco fiable de la fachada de la empresa, porque experiencia no era un requisito para aplicar como agente telefónico y porque ofrecieron una contratación inmediata.

La recopilación de información para esta bitácora comenzó en la fecha 1 de enero de 2024 y terminó en la fecha 9 de febrero de 2024. Tiene una serie de entradas que están divididas en 10 momentos, los primeros 4 está registrado por día, mientras que del momento 6 al 10 están registrados por semana.

Capítulo 4

Análisis de los instrumentos del trabajo de campo

En esta investigación desarrollamos, como explicamos en el apartado metodológico, una serie de instrumentos de recopilación de información tanto cuantitativa como cualitativa. Se aplicó, en primera instancia, un cuestionario con un total de 33 reactivos de opción múltiple, el cual fue respondido por 24 personas trabajadoras de un *call center* por medio de *Google forms*. Para la información cualitativa trabajamos una bitácora de campo realizada en un lapso de 35 días, con el rol de observador participante, no sólo como investigador sino como agente telefónico; también se realizaron dos entrevistas en profundidad semiestructurada de 43 preguntas, aplicada a un trabajador y una trabajadora de *call centers*. En este capítulo analizaremos los resultados de estos tres instrumentos aplicados.

4.1 Encuesta a trabajadores/as de *call centers* en la Ciudad de México

El primer instrumento aplicado fue una encuesta a trabajadores de *call centers*. El análisis cuantitativo se ha llevado a cabo en tres partes: la primera que corresponde a una descripción de las gráficas, la segunda, en un análisis de los resultados obtenidos tratando de manera simple teorizar con los conceptos ya trabajados, y, la tercera, en realizar cruzamientos entre los resultados de las gráficas que tengan una correlación y permita realizar una crítica mejor construida, respecto a las respuestas dadas de los trabajadores encuestados que laboran en

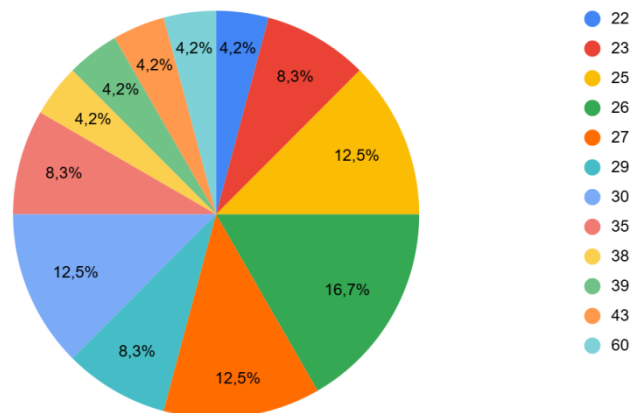
call centers. En cuanto a la recopilación de datos en la encuesta nos parece necesario resaltar, bajo nuestra opinión, que la encuesta al ser contestada de forma virtual, y al no estar en contacto con los encuestados, existe la posibilidad de que los trabajadores no hayan sentido la confianza suficiente para responder honestamente. Esto es relevante para las preguntas relacionadas con la teoría de Scott (2000), donde se tuvo la intención de destapar el discurso oculto de los trabajadores.

Otro punto que también es necesario destacar es que al tener el primer acercamiento con el resultado de las gráficas, se decidió depurar las preguntas que abordaban la temática del *home office* (2 preguntas) considerando que no sumaban ni restaban al trabajo de investigación. Así mismo, posteriormente a los resultados de la encuesta se decidió eliminar el concepto de acoso en los instrumentos cualitativos, la razón del por qué se abordará a detalle en las conclusiones finales. Sin embargo, en el análisis de las gráficas y los resultados de la encuesta sí se realizó una breve conclusión al respecto.

4.1.1 Descripción y análisis de los resultados de la encuesta

Las siguientes ocho preguntas corresponden a un primer bloque que nos permitió conocer el perfil de los trabajadores.

1. ¿Qué edad tienes?

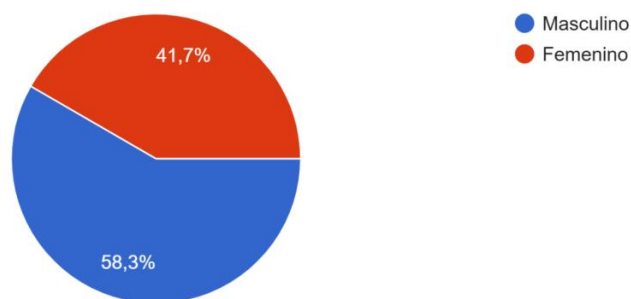


En esta gráfica se muestran las edades de los trabajadores encuestados, siendo el grupo de los que tienen 26 años el más numeroso, con un 16.7%, seguido de un 12.5% que tienen 25 años, otro 12.5% que tiene 27 años y otro 12.5% que tiene 30 años; así mismo, con el 8.3% están los que tienen 23 años, otro 8.3% que tiene 29 años y otro 8.3% que tiene 35 años; finalmente, se encuentran los que tienen 22 años con el 4.2%, también con el 4.2% están los que tienen 38 años, otro 4.2% tiene 39 años, de igual manera con el 4.2% están los que tiene 43 años y, finalmente otro 4.2% que tiene 60 años.

El rango de edades que predominan en el empleo del *call center* de los encuestados va de los 25 a los 30 años.

2. ¿Con qué género te identificas?

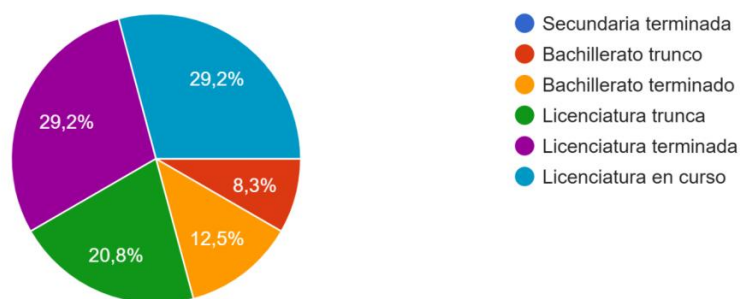
24 respuestas



En la presente gráfica se observa que el 58.3% de los trabajadores se identifica con el género masculino, mientras que el 41.7% se identifica con el género femenino. El resultado de esta gráfica para nosotros no es significativo, sino más bien el resultado fue obtenido de forma aleatoria.

3. ¿Cuál es tu último grado de estudios?

24 respuestas

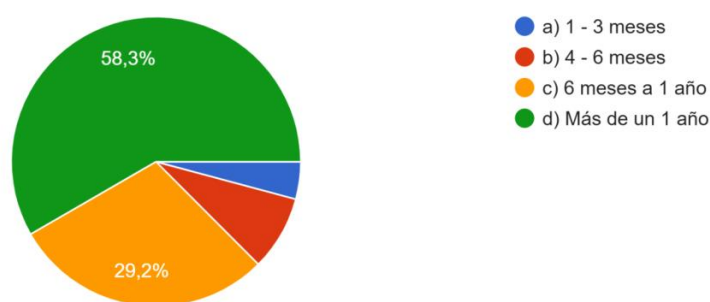


En los resultados de esta gráfica se observa que la mayoría de los trabajadores tiene una licenciatura concluida, siendo el 29.2%; de igual manera el 29.2%, tiene licenciatura en curso, seguido de la licenciatura trunca con el 20.8%. Mientras que de manera descendente con el 12.5% están los trabajadores que tienen bachillerato terminado y finalmente, con un

8.3% los que tienen el bachillerato trunco. Más del 75% de los trabajadores encuestados tienen un nivel académico de licenciatura. Desde nuestra experiencia laboral como estudiantes, pensamos que los trabajadores de *call center* realizan esta labor para solventar sus estudios.

4. ¿Cuánto tiempo tienes laborado en Call Center?

24 respuestas

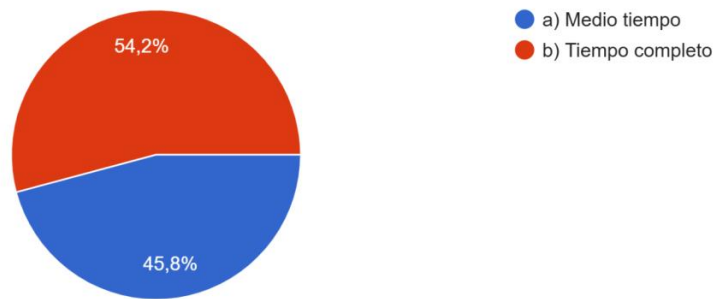


En esta gráfica se puede observar que el 58.3% ha laborado más de 1 año en *call center*; con menor porcentaje se encuentran los que han laborado de 6 meses a 1 año siendo el 29.2%, y con el porcentaje del 8.3% están los que han laborado de 4 a 6 meses. El porcentaje más bajo de nuestros encuestados es de los que sólo han laborado de 1 a 3 meses con el 4.2%

Será interesante saber por qué la mayoría de estos trabajadores optan por tener una estabilidad laboral en el ámbito del *call center*.

5. ¿Cuál es tu horario laboral?

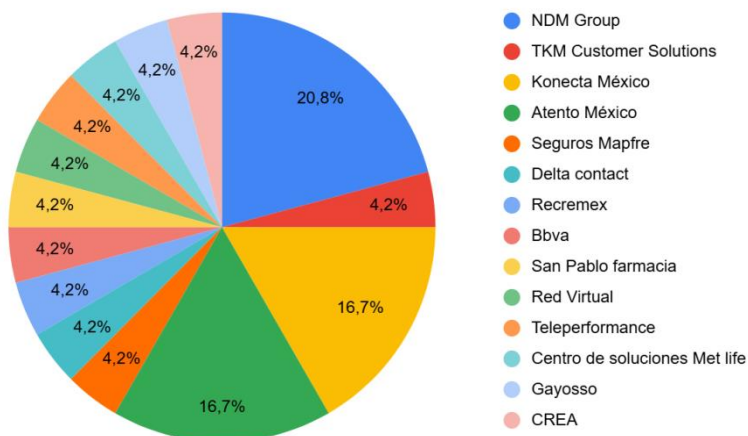
24 respuestas



En esta gráfica podemos ver que la mayoría, es decir, el 54.2% de los trabajadores tiene una jornada laboral de tiempo completo, mientras que, con un porcentaje ligeramente menor, el 45.8%, tiene una jornada laboral de medio tiempo.

Con esto pensamos que no hay una preferencia en los tipos de jornada laboral, es decir, medio tiempo y tiempo completo, debido a que un turno u otro resulta viable para el desarrollo de las actividades personales y/o académicas, de acuerdo al interés personal de los trabajadores

6. ¿Cuál es la empresa en la que trabajas actualmente o la última en la que trabajaste?

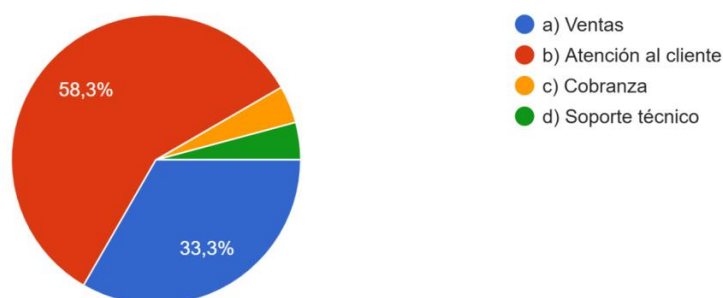


Los resultados de esta gráfica arrojan que el 20.8% de los trabajadores son de la empresa NDM Group, seguido de las empresas Konecta México con el 16.6%, de igual manera con el 16.6% está Atento México, finalmente se encuentran los *call centers* TKM Customer Solutions con el 4.2%, Seguros Mapfre con otro 4.2%, Delta contact también con el 4.2%, Recremex con el 4.2%, de igual manera BBVA con el 4.2%, San Pablo farmacia con otro 4.2%, también con el 4.2% está Red Virtual, Teleperformance también tiene el 4.2%, otro 4.2% tiene Centro de soluciones Met life, otro 4.2% tiene Gayosso y, por último, el *call center* CREA, también con el 4.2%.

En la CDMX existen *call centers* que no pertenecen al Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), pero que emplean a un gran número de personas, que de acuerdo con los resultados de la encuesta es un total de 58.2%; destacando el *call center* NDM Group que tiene el 20.8% del total mencionado. Por otro lado, con un total del 41.8%, se encuentran los *call center* que sí están registrados en el IMT, destacando los *call center* Konecta México y Atento México, quienes albergan el 16.7% de los encuestados, cada uno.

7. ¿En qué tipo de campaña estás?

24 respuestas



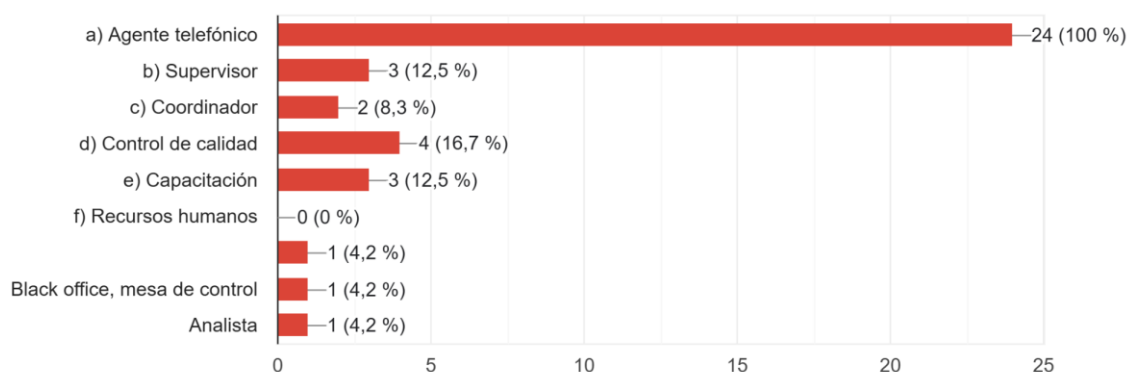
En esta gráfica se puede apreciar que los trabajadores que están en la campaña de

atención al cliente abarcan el 58.3%, los que están en ventas abarcan el 33.3%, mientras que cobranza y soporte técnico tienen un 4.2% respectivamente.

El mayor porcentaje es de atención a clientes, debido a que ejerce una menor presión hacia el trabajador, en tanto a métricas por cumplir.

8. ¿Qué puestos has desempeñado dentro de los Call Centers? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



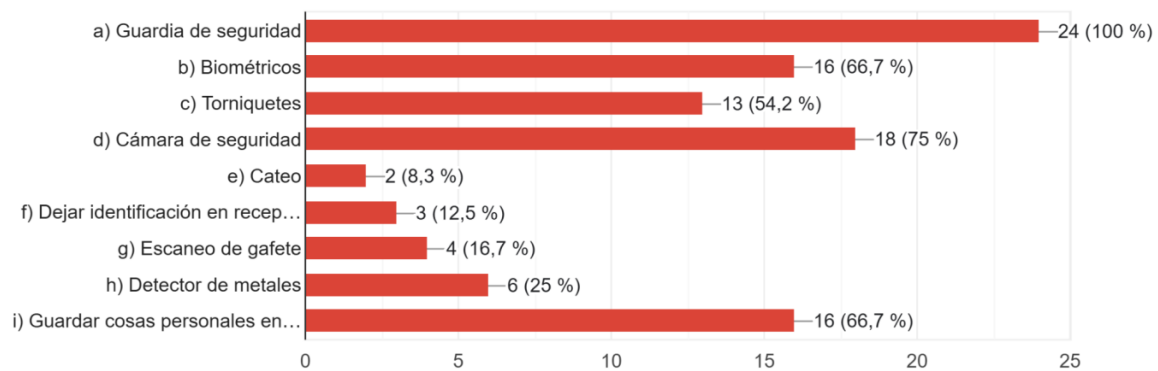
En esta gráfica se puede observar que el 100% de los encuestados se ha desempeñado como agente telefónico. Así mismo, los que han sido agentes han estado también en el área de control de calidad, estos con un 16.7%. Por otro lado, están los agentes que se han desempeñado como supervisores y como capacitadores, cada uno con un 12.5%. En menor medida, con el 8.3%, están los agentes que han sido coordinadores. Por último, los que también se han desempeñado en el área de análisis, mesa de control y back office, con el 4.2% cada uno.

Del 100% de los agentes, el 41.7% se ha desempeñado en 4 áreas distintas (supervisor, coordinador, calidad y mesa de control), las cuáles son áreas de responsabilidad. A su vez, con el 58.3% están los agentes que no han incursionado en otra área.

El segundo bloque consta de nueve preguntas y corresponde ya a indagaciones sobre las categorías de las relaciones de poder.

9. Elige los medios de seguridad que pasas cuando entras a tu trabajo. Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

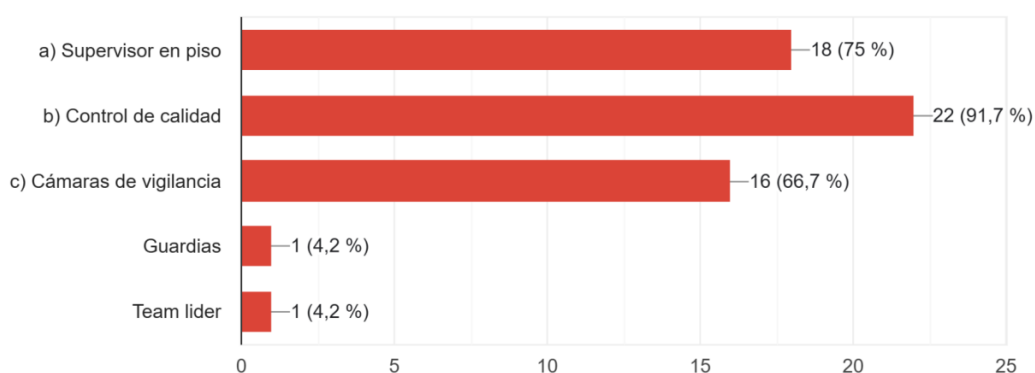


Los resultados de esta gráfica apuntan que el 100% de los encuestados señaló que hay un guardia de seguridad en su respectivo *call center*. Asimismo, el 75% de trabajadores señala que hay cámaras de video en su centro de trabajo. Con el 66.7% están la toma de biométrico y el resguardo de cosas personales en lockers. Un 54.2% de trabajadores señala que hay torniquetes. Además, el 25% de los trabajadores respondió que pasa por un detector de metales. El 16.7% de los trabajadores tiene que escanear su gafete para tener acceso. En

menor medida, el 12.5% de los trabajadores deja una identificación en el área de recepción. Finalmente, 8.3% de los trabajadores pasa por un cateo para entrar a su trabajo.

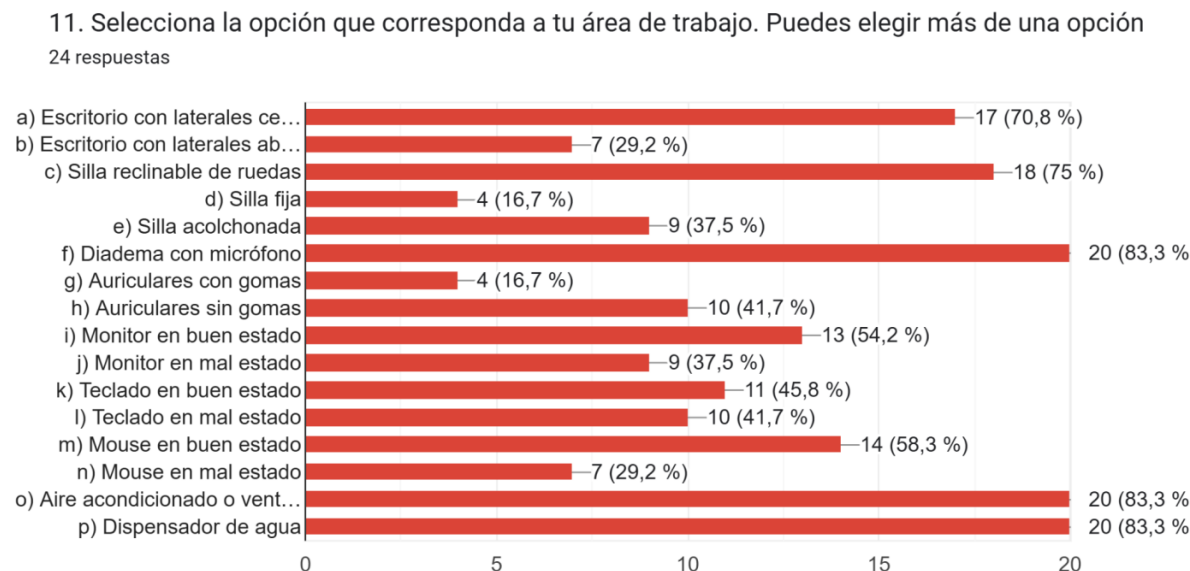
Estas medidas de control disciplinar hacia los trabajadores las conceptualizó el historiador francés Michel Foucault (1976), el cual habló del panoptismo, como un medio de control hacia el sujeto por medio de un vigilante que puede ser visto o no. Este panoptismo se manifiesta en los *call centers* de diversas formas, a partir de los trabajadores encuestados, donde se suma lo que podemos llamar un panoptismo digital debido al uso de cámaras de seguridad, toma de biométricos y escaneo de gafete. Adicionalmente del panóptico análogo y digital, en estas empresas se aplican otras medidas disciplinarias, como el control a través del cuerpo, mediante el cateo.

10. ¿Qué áreas te monitorean mientras estás haciendo llamadas? Puedes elegir más de una opción
24 respuestas



Del 100% de los trabajadores, el 91.7% indicó que son monitoreados por el área de control de calidad, seguido de un 75% quién señaló que son monitoreados por un supervisor en piso, a su vez el 66.7% indicó que hay un monitoreo por medio de cámaras de vigilancia, mientras

que un 4.2% dijo que esta acción la realiza el team lider y otro 4.2% la realiza un guardia. El panoptismo digital predomina por encima del panoptismo análogo.

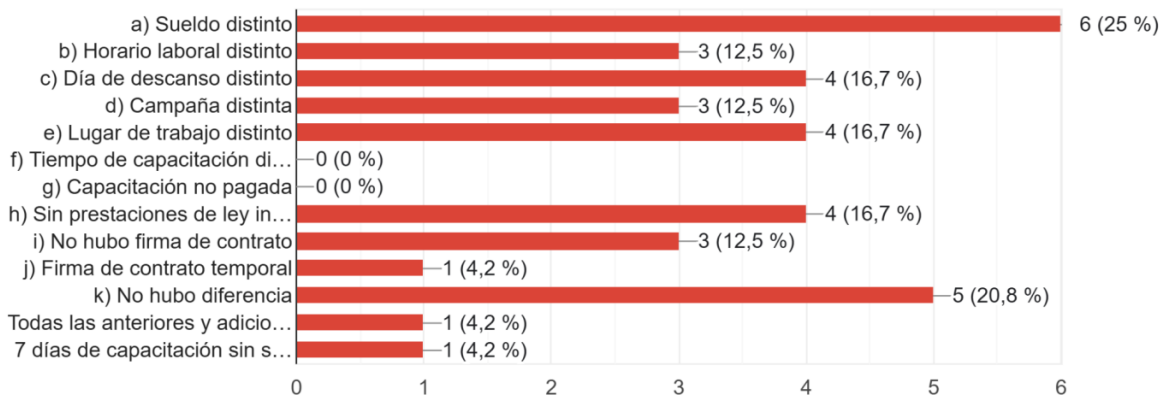


En esta gráfica, que pregunta sobre el equipamiento del encuestado/a, el 83.3% de los trabajadores señaló que tiene diadema con micrófono, otro 83.3% tiene aire acondicionado o ventilador, y otro 83.3% tiene dispensador de agua. El 75% respondió que tiene silla reclinable de ruedas. El 70.8% señaló que tiene escritorio con laterales cerrados. El 58.3% tiene un mouse en buen estado. El 54.2% tiene un monitor en buen estado. El 45.8% tiene un teclado en buen estado. El 41.7% tiene auriculares sin gomas y otro 41.7% tiene teclado en mal estado. El 37.5% tiene silla acolchonada y otro 37.5% tiene monitor en mal estado. El 29.2% tiene escritorio con laterales abiertos y otro 29.2% mouse en mal estado. El 16.7% tiene silla fija y otro 16.7% tiene auriculares con goma.

Las empresas de *call center* proporcionan las herramientas y las condiciones adecuadas para el buen desempeño de labores.

12. ¿Qué diferencias hubo entre la vacante a la que te postulaste y la firma de tu contrato? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



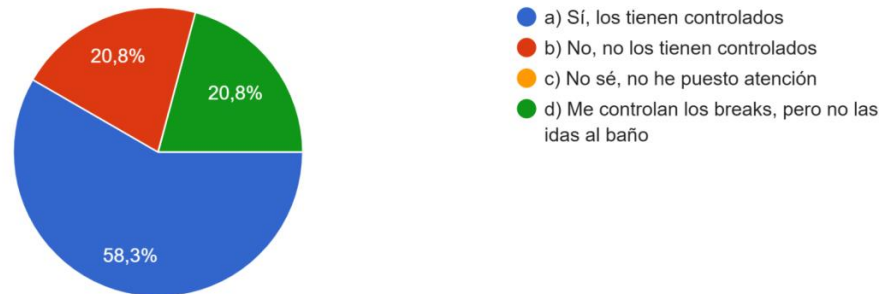
Del 100% de los trabajadores encuestados, el 25% señaló que la diferencia entre la vacante y la firma de contrato fue de sueldo distinto. El 20.8% dijo no haber diferencia. El 16.7% dijo que el día de descanso era distinto, otro 16.7% dijo que el lugar de trabajo era distinto, y otro 16.7% dijo que era sin prestaciones de ley inmediatas. El 12.5% dijo que era un horario laboral distinto, otro 12.5% que era una campaña distinta, y otro 12.5% señaló que no hubo firma de contrato. El 4.2% dijo que la firma de contrato era temporal, otro 4.2% dijo que eran 7 días de capacitación sin sueldo, y el último 4.2% dijo que todas las anteriores, además de incumplir con pago de comisión, descuento injustificado en sueldo y pago de finiquito alterado.

El 20.8% de los trabajadores dice que la empresa no tuvo irregularidades en cuanto a la vacante y a lo pactado en el contrato. Sin embargo, se puede constatar que el 79.2% señala que sí hubo anomalías entre la vacante y el contrato. La mayor diferencia observada en esta

encuesta es entre el sueldo ofertado en la vacante y el sueldo estipulado en el contrato. Otras diferencias consisten en los días de descanso, el lugar de trabajo y la falta de prestaciones.

13. ¿Te controlan tus tiempos de break e idas al baño?

24 respuestas

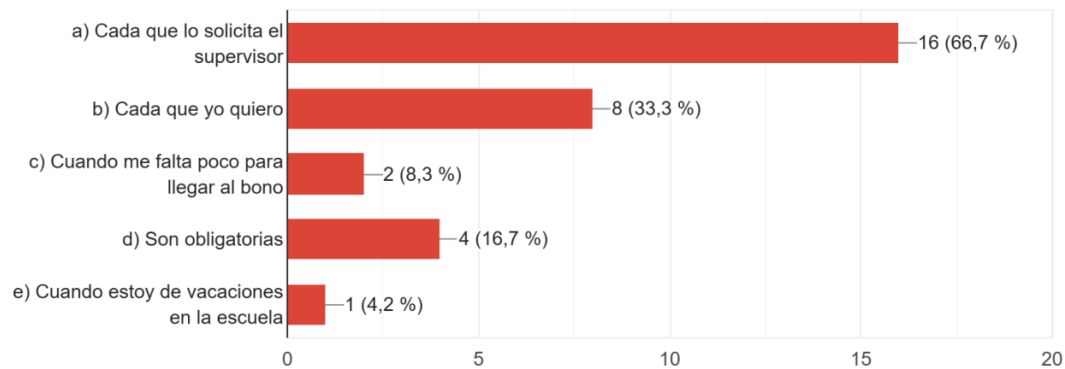


Del 100% de los encuestados, el 58.3% señaló que sus tiempos de *break* e ida al baño sí tienen un control. Por otro lado, un 20.8% dijo que les controlan los *breaks*, pero no las idas al baño. Finalmente, un 20.8% dijo que no hay control de tiempo ni en *break* ni en la ida al baño.

Con estos resultados se puede decir que hay empresas que procuran la integridad física del trabajador al no restringir una necesidad primaria como la ida al baño.

14. ¿Cuándo cubres horas extra? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

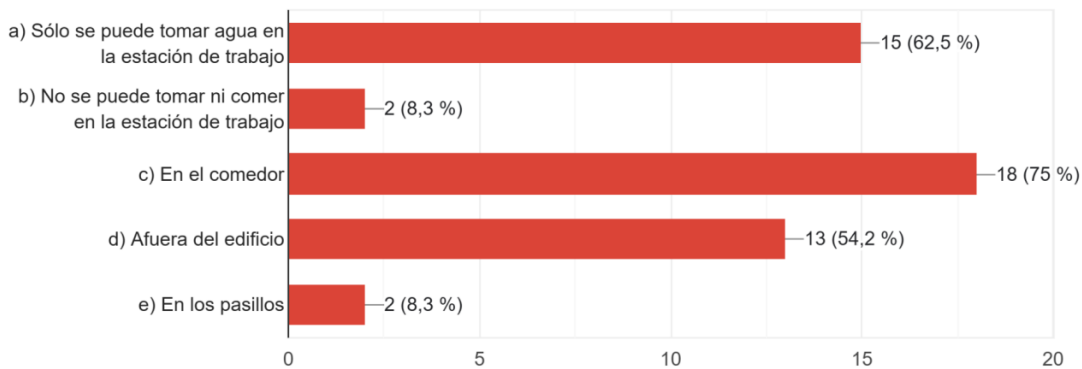


En esta gráfica se observa que el 66.7% de los trabajadores encuestados cubre horas extra cada que su supervisor se lo solicita, un 33.3% las cubre cuando quiere, un 16.7% dijo que son obligatorias, un 8.3% señaló que las cubre cuando le falta poco para llegar a su bono, y, finalmente, un 4.2% dijo que las cubre cuando está de vacaciones escolares.

Si bien las horas extras en cualquier empleo son opcionales, en los resultados de esta encuesta destaca que algunos trabajadores de *call center* se ven obligados a cumplir con estas.

15. ¿Dónde tienes permitido ingerir bebidas y alimentos? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

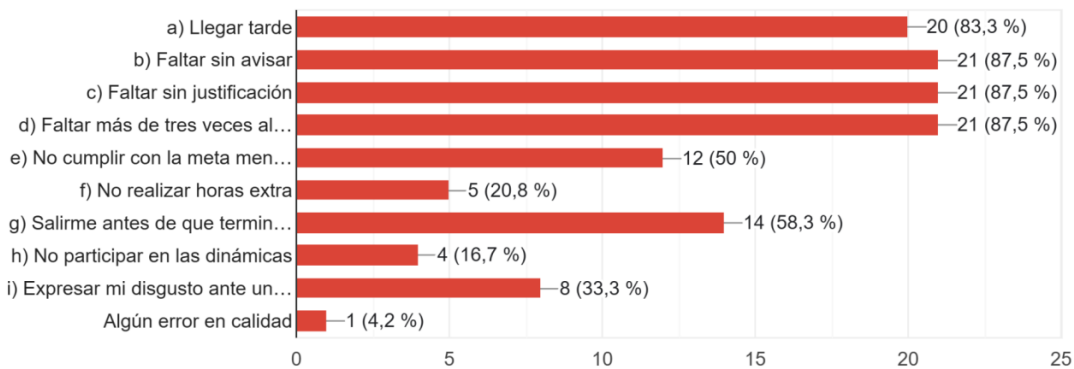


Del 100% de trabajadores encuestados, el 75% dijo que tiene permitido ingerir bebidas y alimentos en el comedor de su *call center*, el 62.5% dijo que sólo tiene permitido tomar agua en su estación de trabajo, el 54.2% señaló que puede comer o beber afuera del edificio, un 8.3% dijo que puede comer o beber en los pasillos, y, finalmente, un 8.3% dijo que no tiene permitido comer ni beber en su estación de trabajo.

A pesar de que la mayoría de los trabajadores puede comer o beber en sus lugares de trabajo, algunos *call centers* llevan a cabo la prohibición del consumo de alimentos y bebidas en su lugar de actividades laborales.

16. ¿Por qué motivos te pueden sancionar? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

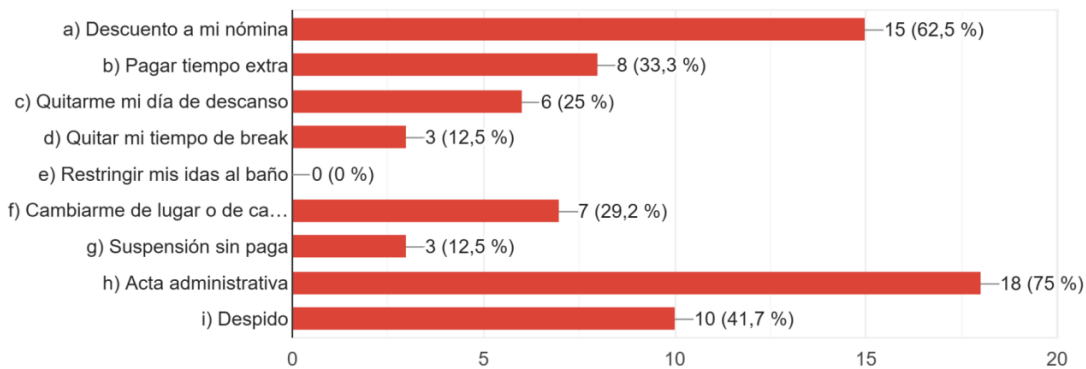


En esta gráfica se observa que el 87.5% de los trabajadores encuestados pueden ser sancionados por faltar sin avisar, otro 87.5% por faltar sin justificación y otro 87.5% por faltar más de tres veces al mes. El 83.3% los pueden sancionar por llegar tarde. El 58.3% puede ser sancionado por salir antes de terminar su turno. El 50% puede ser sancionado por no cumplir con la meta mensual. El 33.3% puede ser sancionado por expresar su disgusto ante un desacuerdo. El 20.8% puede ser sancionado por no realizar horas extra. El 16.7% puede ser sancionado por no participar en las dinámicas. Finalmente, el 4.2% puede ser sancionado por error en calidad.

Para las empresas de *call center* es fundamental que los trabajadores cumplan con los horarios de su jornada y tengan la responsiva de avisar a su superior ante cualquier imprevisto que afecte su estancia en la empresa.

17. ¿De qué forma te sancionan? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

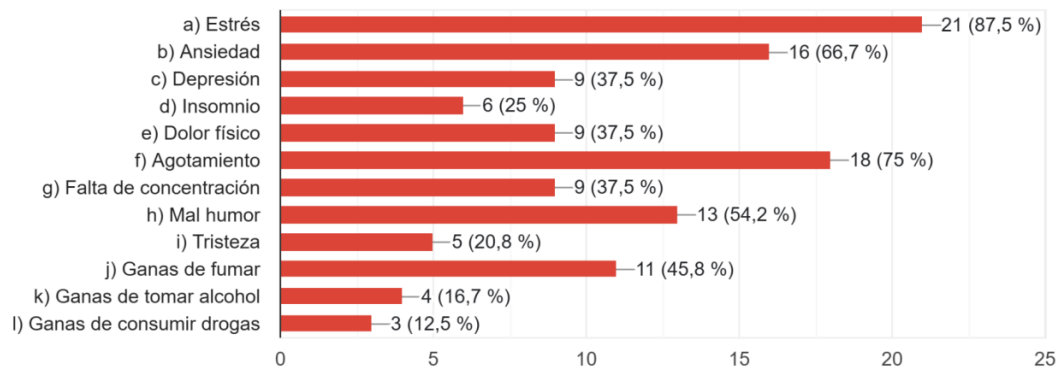


Del 100% de los trabajadores encuestados, el 75% señaló que puede ser sancionado con un acta administrativa, el 62.5% dijo que puede ser sancionado con un descuento a su nómina, el 41.7% dijo que puede ser sancionado con el despido, el 33.3% dijo que puede ser sancionado pagando tiempo extra, el 29.2% señaló que puede ser sancionado con cambio de lugar o de campaña, el 25% dijo que puede ser sancionado quitándole su día descanso, un 12.5% dijo que puede ser sancionado quitándole su tiempo de *break* y otro 12.5% dijo que puede ser sancionado al ser suspendido sin paga.

Las empresas de *call center* toman ventaja sobre el trabajador por medio de un acta administrativa como forma de sanción, cuando este comete una infracción de sus responsabilidades laborales, debido a que se protege ante una posible demanda por despido injustificado. Otras maneras para evitar que el trabajador sea desobligado son por medio de los descuentos injustificados a su nómina, cubrir horas extras, o bien, en el peor de los casos, ser despedido de su empleo.

18. ¿Qué síntomas te genera la carga de trabajo? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



En esta gráfica podemos observar que el 87.5% de los trabajadores señaló que la carga de trabajo les genera estrés, el 75% dijo que les genera agotamiento, el 66.7% contestó que les genera ansiedad, el 54.2% señaló que les genera mal humor, el 45.8% dijo que les genera ganas de fumar, un 37.5% dijo que les genera depresión, otro 37.5% dijo que les genera dolor físico, y otro 37.5% dijo que les genera falta de concentración, el 25% contestó que les genera insomnio, el 20.8% señaló que les genera tristeza, el 16.7% dijo que les genera ganas de tomar alcohol, y, finalmente, el 12.5% dijo que les genera ganas de consumir drogas.

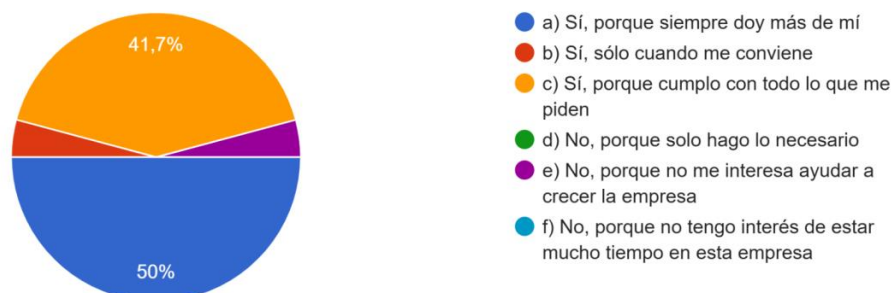
El impacto al bienestar de los trabajadores de *call center* se ve reflejado en su mayoría, según los resultados de la encuesta, en su salud mental.

El tercer bloque, con tres preguntas, corresponde a la categoría de sujeto de rendimiento, en

donde se buscó indagar sobre la autoexplotación de los trabajadores.

19. ¿Te consideras un buen trabajador?

24 respuestas

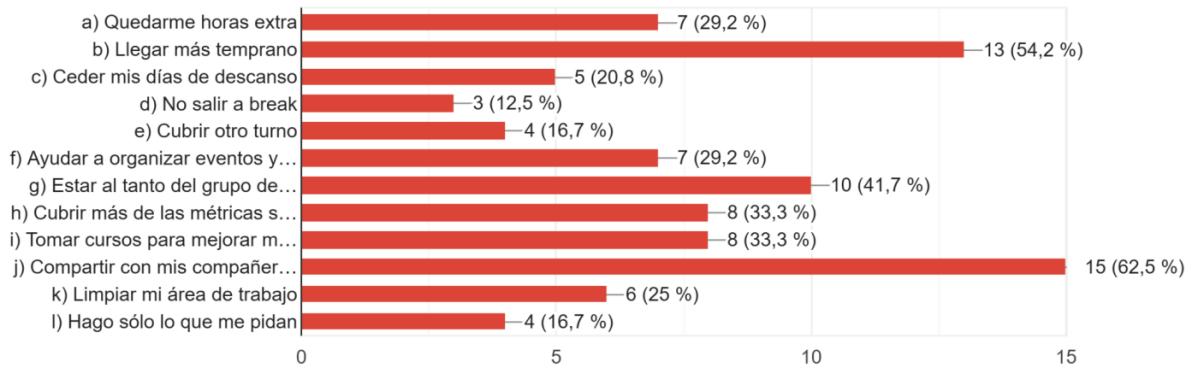


Del 100% de los trabajadores encuestados, el 50% contestó que se considera buen trabajador porque siempre da más de sí; el 41.7% dijo que también se considera buen trabajador porque cumple con todo lo que le piden; un 4.2% también dijo que se considera buen trabajador sólo cuando le conviene, mientras que otro 4.2% contestó que no se considera buen trabajador porque no le interesa ayudar a crecer a la empresa.

Del 100% de los encuestados el 91.7% dijo considerarse buen trabajador, ya sea por quedar bien con la empresa o jefe directo, y/o por tener la convicción de querer ser buen empleado; sin embargo, creemos que al haber sido una encuesta virtual hubo precaución en sus respuestas, donde posiblemente no hayan sido del todo honestos. Contrario al 8.3% que dijo no ser buen empleado, o que lo puede ser, sólo cuando a él mismo le convenga, sin la finalidad de ayudar a la empresa, dejando ver una honestidad sin temor a una represalia.

20. ¿Qué tipo de acciones haces además de las solicitadas por tus superiores? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas

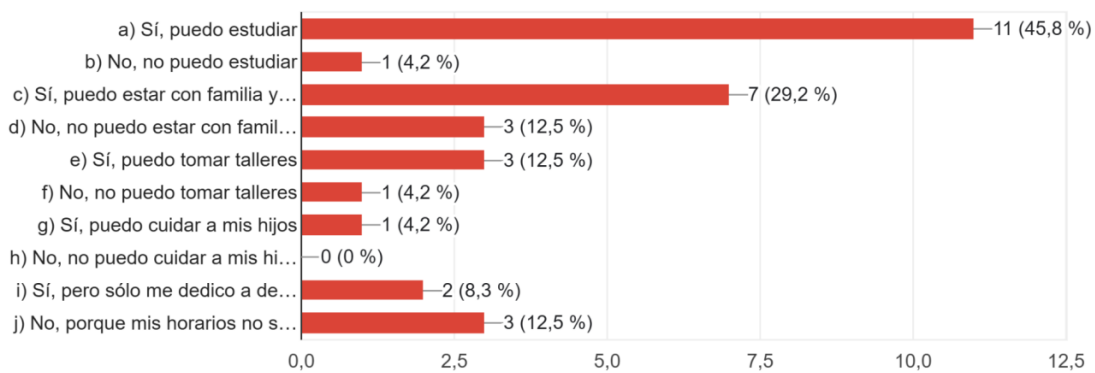


En esta grafica podemos observar que del total de encuestados, además de hacer las acciones solicitadas por sus superiores, hay un 62.5% que comparte con sus compañeros alguna técnica de mejora, un 54.2% que llega más temprano, un 41.7% que está al tanto del grupo de *WhatsApp*, un 33.3% que cubre más métricas de las solicitadas, otro 33.3% que toma cursos para mejorar su desempeño, un 29.2% que se queda horas extra, otro 29.2% que ayuda a organizar eventos y dinámicas, un 25% que limpia su área de trabajo, un 20.8% que cede (renuncia a) sus días de descanso, otro 16.7% que cubre otro turno, otro 16.7% que sólo hace lo que le piden, y un 12.5% que no sale a *break*.

En general, respecto a esta gráfica, observamos que los empleados de *call center* tienen una actitud proactiva respecto a su trabajo, además de mostrar un gusto por éste. De acuerdo con el filósofo Han (2012), con su idea del sujeto de rendimiento, los *call centers* albergan trabajadores que están dispuestos a ceder su descanso sin que se lo soliciten, como lo podemos ver en la gráfica con el 20.8%.

21. ¿Tu trabajo te permite realizar otro tipo de actividades? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



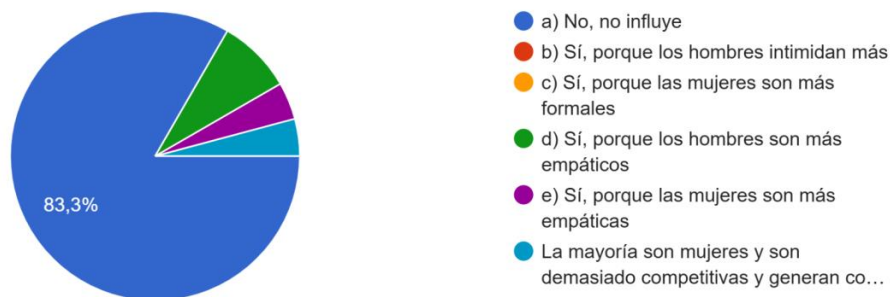
Del 100% de los trabajadores encuestados, el 45.8% dijo que sí, su trabajo le permite estudiar, el 29.2% dijo que sí, su trabajo le permite estar con familia y/o amigos, un 12.5% dijo que no, su trabajo no le permite estar con familia y/o amigos, otro 12.5% dijo que sí, su trabajo le permite tomar talleres, otro 12.5% dijo que no puede hacer otras actividades por horario rotativo, el 8.3% dijo que sí, pero sólo se dedica a descansar, un 4.2% dijo que no, no puede estudiar, otro 4.2% dijo que no, no puede tomar talleres, y otro 4.2% dijo que sí, su trabajo le permite cuidar a sus hijos.

En esta gráfica podemos observar que el horario de trabajo de los *call centers* permite a la mayoría de sus trabajadores realizar actividades fuera del horario laboral, resaltando que este tiempo libre es aprovechado para continuar con sus estudios.

En este cuarto bloque de cinco preguntas se indagaron los criterios por los cuales los agentes telefónicos legitiman el poder de sus supervisores.

22. ¿Crees que influye el género de tu supervisor para ser un buen líder?

24 respuestas



En esta gráfica podemos observar que del total de encuestados, el 83.3% cree que el género no influye en el liderazgo de su supervisor, el 8.3% cree que el género sí influye porque los hombres son más empáticos, un 4.2% cree que el género sí influye porque las mujeres son más empáticas, y otro 4.2% cree que el género sí influye porque las mujeres son más competitivas.

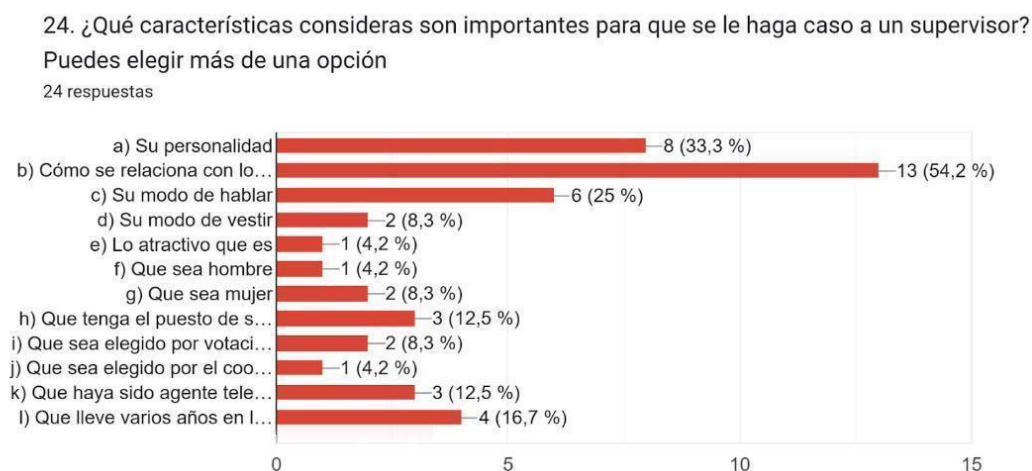
23. ¿Crees que influye la edad de tu supervisor para ser un buen líder?

24 respuestas



En esta gráfica podemos observar que del total de encuestados, el 66.7% cree que la edad de su supervisor no influye en su liderazgo, el 16.7% cree que sí influye porque un supervisor joven se identifica más con los agentes, el 8.3% cree que sí influye porque un supervisor adulto tiene más experiencia, un 4.2% cree que sí influye porque un supervisor joven no sabe manejar a los agentes, y otro 4.2% cree que la edad de su supervisor no debería influir debido a que está en un equipo de trabajo y que debe ser empático.

Para los trabajadores de *call center* lo más significativo para que alguien joven pueda ser un buen líder es que éste sea bueno relacionándose con su equipo de trabajo. En cambio, cuando se trata de un líder adulto lo más significativo es que tenga experiencia. Cabe resaltar que para algunos trabajadores no importa la edad siempre y cuando el líder sea empático.



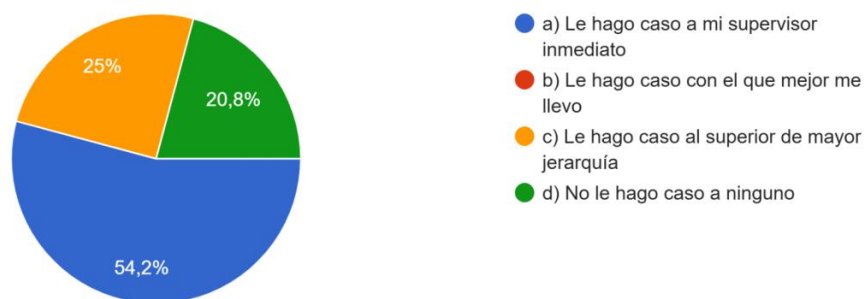
Del 100% de trabajadores encuestados, el 54.2% considera que para hacerle caso a un supervisor es importante la relación que tiene con los agentes, el 33.3% considera que es importante la personalidad del supervisor, el 25% considera que es importante el modo de hablar del supervisor, el 16.7% considera que es importante que tenga varios años laborando

en la empresa, un 12.5% considera que es importante que tenga el puesto de supervisor, otro 12.5% considera que es importante que haya sido agente telefónico, un 8.3% considera que es importante su vestimenta, otro 8.3% considera que es importante que sea mujer, otro 8.3% considera que es importante que sea elegido por votación, un 4.2% considera que es importante que sea atractivo, otro 4.2% considera que es importante que sea hombre, y otro 4.2% considera que es importante que sea elegido por el coordinador de supervisores.

En esta gráfica quisimos observar la legitimidad de los líderes a partir de los tipos de dominación que propone Weber (1944). La mayoría de los encuestados dijo que la característica más importante para hacer caso al superior es la forma en que se relaciona con los agentes con un 54%. El buen trato, el respeto, puede ser visto como algo importante tanto en las relaciones de poder tradicionales como en la dominación legal-racional. Sin embargo, podemos observar sorprendentemente cómo elementos más de tipo carismático como el modo de hablar (25%), de vestir (8.3%) o la personalidad (33%) son también señalados por nuestros encuestados como importantes para obedecerlos. Una minoría de los encuestados señaló que la antigüedad laboral y la elección por votación son también importantes, elementos que resuenan también a una relación de poder racional, ya que hace énfasis en la experiencia y en la democracia.

25. ¿Qué haces en caso de que tus superiores te den indicaciones que se contradicen?

24 respuestas

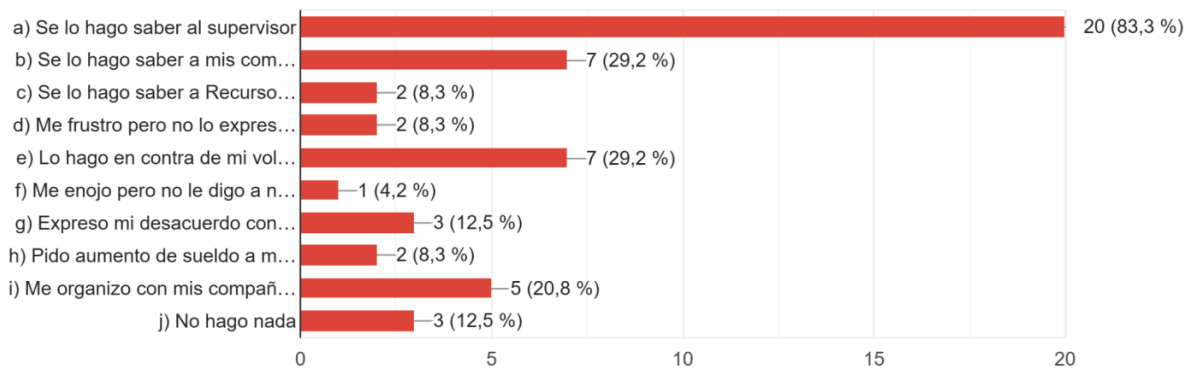


En esta gráfica podemos observar que del total de encuestados, el 54.2% opta por seguir las indicaciones de su supervisor inmediato, el 25% sigue las indicaciones del superior con mayor jerarquía, y el 20.8% no le hace caso a ninguno.

La mayoría de los trabajadores encuestados, es decir, el 54.2% evita conflictos, o tiene acuerdos sólo con su jefe inmediato, a diferencia del 25% que toma una actitud rebelde y decide no legitimar el poder de su supervisor inmediato, mientras que el 20% opta por accionar de manera autogestiva en sus labores. Es posible que para los trabajadores de *call center*, la interacción diaria con su supervisor inmediato sea relevante en su decisión de a quién obedecer.

26. ¿Qué haces cuando te dan una indicación que no te parece? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



En esta gráfica podemos observar que del total de encuestados, el 83.3% dijo que le hace saber al supervisor la inconformidad, un 29.2% contestó que le hace saber a sus compañeros la inconformidad, otro 29.2% no se expresa y lo hace en contra de su voluntad, el 20.8% se organiza con sus compañeros para expresar su desacuerdo de manera conjunta, un 12.5% expresa su desacuerdo con personas fuera del trabajo, otro 12.5% no hace nada, un 8.3% le hace saber la inconformidad a Recursos Humanos, otro 8.3% se frustra pero no lo expresa verbalmente, otro 8.3% pide aumento de sueldo a modo de broma, y un 4.2% se enoja pero no le dice a nadie.

La mayoría de los trabajadores toma la iniciativa de expresar su inconformidad.

El quinto bloque está conformado por tres preguntas que tuvieron el propósito de explorar los actos de resistencia que ejercen los agentes telefónicos.

27. Entre tú y tus compañeros, ¿tienen códigos para referirse a un supervisor o a otro agente telefónico?

24 respuestas

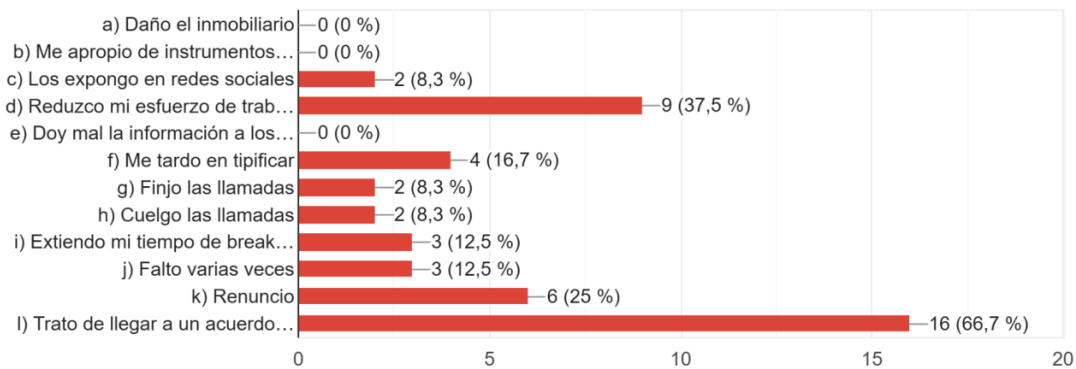


Del 100% de los trabajadores encuestados, un 45.8% dijo sí tener un apodo para agentes y supervisores, otro 45.8% dijo no tener apodos para ninguno, y un 8.3% dijo sí tener apodo para el supervisor.

Aquí entonces podemos confirmar la teoría de James Scott (2000), con relación a los discursos ocultos que utilizan los subordinados en una relación de poder. La mayoría de los trabajadores encuestados se comunican con códigos ocultos, lo que vendría siendo el discurso del anonimato, poniéndoles apodos al supervisor.

28. ¿Ante una inconformidad, qué acción tomas? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



En esta gráfica podemos ver que del total de trabajadores encuestados, el 66.7% trata de llegar a un acuerdo frente a una inconformidad, el 37.5% dijo reducir su esfuerzo de trabajo, el 25% dijo llevar a cabo la renuncia, el 16.7% dijo que se tarda en tipificar (es decir, concluir la llamada), un 12.5% extiende su tiempo de *break*, otro 12.5% falta varias veces, un 8.3% expone la situación en redes sociales, otro 8.3% finge estar en llamada, y otro 8.3% cuelga las llamadas.

La mayor parte de los encuestados dijo entablar un diálogo antes de realizar una acción subversiva. Por otro lado, a pesar de que están divididas las acciones de resistencia en un porcentaje mínimo, al sumarlas, tienen un mayor impacto, ya que de manera segregada los trabajadores toman acciones de resistencia interna en contra de la empresa, para confrontar la inconformidad a la que han sido sujetos.

29. ¿Tomarías parte en acciones colectivas contra la empresa?

24 respuestas



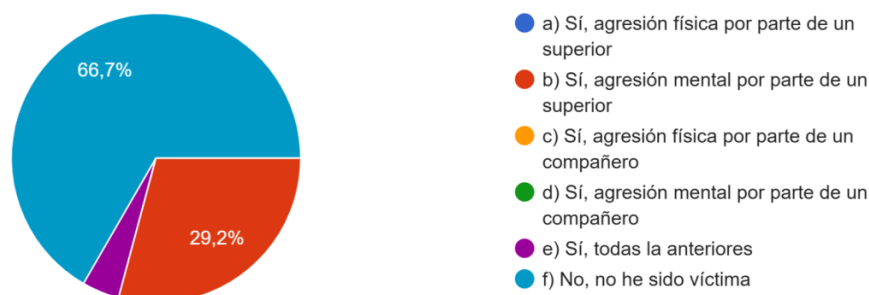
Del total de encuestados, el 29.2% respondió no saber, el 25% dijo que sí para prevenir otro tipo de abusos, el 20.8% contestó que no porque lo pueden boletinar con otras empresas, el 16.7% dijo que sí porque es su derecho, un 4.2% que no porque lo pueden despedir, y otro 4.2% dijo que sí, sólo ante una injusticia severa.

Resulta agravante notar que el 54.2% de los encuestados no se sumaría en una acción colectiva en contra de la empresa, ya sea por miedo, ignorancia, o indecisión. Mientras que el 45.9% de los trabajadores encuestados está consciente de que tiene y puede hacer valer sus derechos laborales.

El sexto y último bloque, constituido por cuatro preguntas, tuvo la intención de esclarecer el tipo de acoso al que se enfrentan los agentes telefónicos dentro de un *call center*.

30. ¿Has sido víctima de una agresión física o mental por parte de un superior o compañero?

24 respuestas

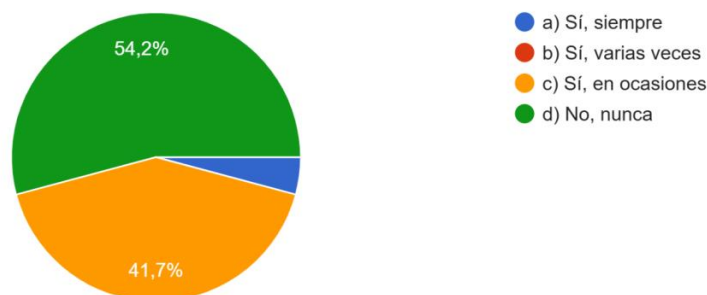


Del 100% de los trabajadores encuestados, el 66.7% respondió no haber sido víctima de agresión física o mental por parte de un superior o un compañero, el 29.2% dijo que sí ha sido víctima de agresión mental o psicológica por parte de un superior, y el 4.2% dijo que sí ha sido víctima de agresión física o mental por parte de un superior o un compañero.

En algunos *call centers*, los trabajadores enfrentan más agresión psicológica que física, pero en el mayor de los casos, dijeron que no han sido víctimas de ninguna agresión.

31. ¿Te has sentido excluido socialmente por parte de tu equipo de trabajo?

24 respuestas



En esta gráfica podemos ver que del total de trabajadores encuestados, el 54.2% dijo que no, el 41.7% dijo que sí, en ocasiones, y el 4.2% dijo que sí, siempre.

Hay *call centers* que procuran su equipo de trabajo, con la integración de cada trabajador, y hay *call centers* que de manera ocasional no le dan la importancia a su equipo de trabajo, manteniéndolo fracturado.

32. ¿Estás de acuerdo en qué hagan grupo de WhatsApp sin consultar tu opinión?

24 respuestas



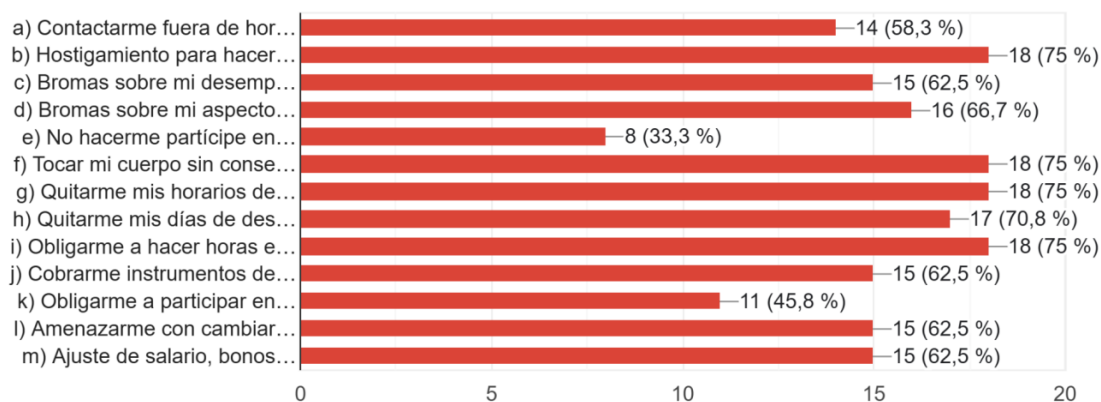
Del 100% de los encuestados, el 33.3% respondió que sí porque lo mantienen informado, el 29.2% dijo que no porque lo contactan fuera del horario laboral, el 12.5% dijo que sí para conocer al equipo de trabajo, el 8.3% contestó que sí para integrarse desde el inicio, el 8.3% dijo que no porque mandan cosas que no tienen relación con el trabajo, un 4.2% dijo que no porque se la pasan dando órdenes, y otro 4.2% dijo que no porque no deben de hacer eso.

La mayoría de los trabajadores de *call center* acepta estar en un grupo de *WhatsApp* porque brinda una facilidad de acceso a la información, tanto del trabajo como de sus compañeros.

En el peor de los casos, puede ser que son personas que son dependientes de indicaciones para llevar a cabo sus funciones como trabajador.

33. ¿Qué tipo de acciones consideras acoso laboral? Puedes elegir más de una opción

24 respuestas



En esta gráfica podemos observar que del total de trabajadores encuestados, el 75% considera como acoso el hostigamiento para hacer algo, otro 75% el tocar su cuerpo sin consentimiento, otro 75% el que les quiten horarios de descanso, otro 75% el obligarlo a hacer horas extras, el 70.8% quitarle sus días de descanso, el 66.7% hacer bromas sobre su aspecto físico, el 62.5% hacer bromas sobre su desempeño, otro 62.5% cobrarle instrumentos de trabajo, otro 62.5% amenazar con cambiarlo de campaña, otro 62.5% con ajustar su salario, bono y comisiones sin previo aviso, el 58.3% ser contactado fuera del horario laboral, el 45.8% ser obligado a participar en dinámicas, el 33.3% no hacerlo participe en actividades del equipo.

No hay trabajador de *call center* que no identifique el acoso laboral, ya que en mayor o menor medida, detecta si es físico, mental, castigo laboral, o a modo de broma, es decir, que en los *call centers*, esto es una práctica que se da de manera regular.

4.1.2 Cruce y análisis de los resultados de la encuesta

En este tercer nivel de análisis vamos a cruzar las respuestas a varios reactivos para poder generar una interpretación de segundo orden, con relación a las categorías de análisis construidas en el marco teórico de esta investigación. Combinando algunas respuestas se obtienen conclusiones interesantes:

Cruces	Interpretación	Categoría teórica
Entre gráfica 6 con 1, 2, 3, 4, 5 y 21	Los jóvenes trabajadores son los que buscan una mejor opción para alcanzar sus objetivos académicos. Aunque existen <i>call centers</i> registrados en el IMT, esto no es factor para que cualquier <i>call center</i> sea una alternativa de trabajo viable, ya que la mayoría ofrece prestaciones de ley y una firma de contrato. Los trabajadores que están cursando estudios de nivel superior dan prioridad a sus estudios y hacen el esfuerzo	Trayectoria laboral

	por darles continuidad, ya que no hay un indicador de que el turno de medio tiempo sea predilecto, sino que el turno de tiempo completo también es una opción factible. Mientras que los trabajadores que ya han concluido sus estudios de nivel superior se desprenden de lo que pudiere ser inmutable y se elige un turno de medio tiempo para realizar actividades sociales y familiares, no obstante, el turno de tiempo completo sigue siendo opción para otros tantos. Un indicador que resalta es que a las personas mayores de 30 años les cuesta tener una estabilidad laboral dentro de un <i>call center</i>, mismas que duran de 1 a 6 meses, o poco menos del año.	
Entre gráfica con 4 7	El tipo de campaña que eligen los trabajadores es aquella que ejerce menos presión, por lo que optan por estar en atención al cliente; ahí están tranquilos y pueden generar cierta estabilidad laboral, y su antigüedad es de más de un año. Sin embargo, hay algunos trabajadores que optan por estar en ventas, durante más de un año, debido a las comisiones y/o bonos que obtienen en la campaña, a pesar	Trayectoria laboral

	de estar sometidos a una presión constante para llegar a las métricas.	
Entre gráfica 8 con 1, 3 y 6	El subir de puesto o cambiar de área para un agente telefónico se basa en la aspiraciones de este y en su buen desempeño, descartando la edad, género, nivel de estudios o algún otro factor personal, no porque no sean importantes, sino que las empresas de <i>call center</i> ofrecen crecimiento al trabajador que más empatía y dedicación tiene hacia la empresa. Esta aspiración es notoria a través de agentes telefónicos de distintos <i>call centers</i> y campañas.	Trayectoria laboral
Entre gráfica 6 con 9 y 10	De acuerdo con las respuestas de la encuesta, es notorio que todas las empresas de <i>call center</i> optan por ejercer un poder disciplinario y un control panóptico, tanto análogo como digital. Como análogo entendemos un guardia de seguridad, como digital la toma de biométricos y cámaras de seguridad. Este medio de control se da al ingresar a la empresa y estando en labores. Cabe destacar que de todos los <i>call centers</i> , la empresa Recremex es la más estricta pues obliga a sus trabajadores a pasar por 12 medios de control distintos; uno de ellos es el cateo, el cual destaca	Panoptismo y poder disciplinario

	por ser un medio de control ejercido directamente sobre el cuerpo de los empleados. En suma, podemos decir que en los <i>call centers</i> se aplica el poder panóptico, ya sea en mayor o menor medida.	
Entre 15 con 6 y 13	Algunos <i>call centers</i> toman en cuenta las necesidades básicas, como ir al baño o hidratarse, por parte de sus trabajadores, sin necesidad de tener control de tiempos; sin embargo, hay otras empresas, que procuran las idas al baño, pero, restringidas a un tiempo limitado.	Poder disciplinario (tiempo y espacio)
Entre 18 con 1, 2, 6 y 8	Además de sufrir el estrés cotidiano, o quizás causado por éste, algunos encuestados padecen de tristeza, ganas de tomar alcohol, e, inclusive, ganas de consumir algún tipo de droga. Este fenómeno se presenta tanto en hombres como en mujeres. Los trabajadores que se ven más afectados son los que tienen 25 años o más y que desempeñan el puesto de agente telefónico, y algunos casos, los que son de control de calidad. Cabe destacar que en el <i>call center</i> donde se da un repunte en ese tipo de reacciones es NDM GROUP; no obstante, la mayoría de	Sociedad del cansancio

	los <i>call centers</i> genera algún cambio en la salud mental del trabajador.	
Entre 20 con 18	Es claro que la carga de trabajo genera en los trabajadores de <i>call centers</i> malestares físicos y mentales, de acuerdo con la gráfica 18. Sin embargo, al analizar la gráfica 20, resalta que hay una gran cantidad de trabajadores proactivos. Es decir, a pesar de que el trabajo en <i>call center</i> es muy demandante, los trabajadores tienen la voluntad propia de realizar acciones que ayuden a la empresa, realizando acciones que no corresponden a su puesto de trabajo, como bien lo indica Han (2012). Se presenta el sujeto de rendimiento, es decir, que el trabajador se autogestiona aquellas acciones que sólo él se motiva a realizarlas, a pesar de atentar contra su propia salud. Con esto, percibimos una ambivalencia entre, proactividad y rechazo hacia el <i>call center</i> .	Sujeto de rendimiento
Entre 19 con 1, 3, 8	La obediencia que ejercen los trabajadores encuestados puede ser por convicción, es decir, porque obedecer les permite tener un puesto más alto, y/o estabilidad laboral; en estos casos destacan aquellos que tienen un nivel	Obediencia

	académico medio superior, trunco o concluido y que han tenido dos o tres puestos diferentes. Por otro lado, están aquellos que obedecen para evitar conflicto, o bien, pasar desapercibidos. Es decir, mientras cumpla con lo que se le solicite, no habrá repercusión, además de no haber un ascenso o estabilidad laboral, manteniéndose sólo como agente telefónico; esta situación se manifiesta en aquellos que tienen un nivel académico superior. Las respuestas anteriores puede que no hayan sido del todo honestas, por lo que destacan los casos de los trabajadores que contestaron que no les interesa ayudar a la empresa y que sólo dan más de sí cuando les conviene.	
Entre 24 con 1, 14, 22 y 23	La mayoría de los encuestados señalan que la legitimidad de poder que reconocen en un superior no se basa en su género, edad, que esté capacitado, tenga experiencia, tenga estabilidad laboral, o sea inteligente, es decir, desacreditan la legitimación racional. En lugar de ello, los encuestados legitiman el poder de su superior a través de lo tradicional, en la que validan la interacción interpersonal o incluso por su atractivo visual.	Legitimación de poder

Entre 26 con 1, 3 y 4.	Los encuestados a pesar de tener diferentes edades, género, grado académico o tiempo dentro de la empresa, la mayoría muestran elementos que pueden ser considerados actos de resistencia. Muchos deciden en primera instancia confrontar al superior mediante el diálogo, esto para Scott (2000) es la representación del discurso público. Cuando esto no es exitoso realizan otro tipo de acciones de resistencia como organizarse con compañeros o expresar con ellos sus opiniones. Todo lo anterior constituye parte de la resistencia, en términos de Scott (2000) tanto la parte del discurso oculto donde los trabajadores pueden decir y confrontar de manera oculta o imaginaria al patrón; como en otros casos donde los trabajadores acuden al discurso del disfraz o del anonimato mediante un comentario hecho a broma, pero que oculta una verdad. Destaca el hecho que dos encuestados dicen no hacer nada, lo que podría indicar un acto de sumisión carente de resistencia, o incluso, invalidar sus derechos como trabajador	Resistencia (tipos de discurso)
---------------------------------------	---	--

Entre 29 con 28	El diálogo se manifiesta como primera opción para debatir los desacuerdos, no obstante, la mayoría aplica además actos de resistencia que, aunque parezca que el perjudicado es el trabajador, la intención más bien es no beneficiar a la empresa. Algunos recurren al cuarto discurso señalado por Scott (2000), el llamado rompimiento del cordón sanitario, donde el discurso oculto aparece abruptamente en el discurso público, cuando exponen a la empresa en redes sociales o la denuncian abiertamente. Sin embargo, cuando se les preguntó sobre la posibilidad de realizar un acto colectivo en contra de la empresa para exigir derechos, la mayoría dice no saber si lo haría. Esto podría ser por desconocimiento de una ley del trabajador, o bien por la inexperiencia laboral; por otro lado, están los que por miedo a ser boletinados no realizan ese tipo de acción, pero sí llevan a cabo otros actos de resistencia.	Resistencia (tipos de discurso)
Entre 12 y 6	En la oferta laboral que anuncia una empresa de <i>call center</i>, según las respuestas de los encuestados, no coincide la información en una mayoría de los casos cuando se llega a la entrevista o firma de contrato. La falta de honestidad se ve reflejada en cuestiones como el sueldo,	Discurso público de la empresa

	los días de descanso, las prestaciones o el lugar de trabajo. De los resultados obtenidos, destaca la empresa NDM Group ya que un gran porcentaje de trabajadores señaló que el sueldo que paga es menor al ofertado inicialmente. A pesar de existir irregularidades, algunos otros encuestados señalaron que no hubo diferencia alguna entre la información de la vacante y su contrato.	
Entre 17 con 16 y 6	Para algunos trabajadores de las empresas Red virtual y TKM Customer Solutions, se aplican sanciones que están normadas sólo en su reglamento interno, ya sea por no cubrir horas extras de manera obligatoria, o por no participar en dinámicas dentro de su jornada laboral. Así mismo los <i>call centers</i> tienen conocimiento de cómo enfrentar un despido que para el empleado puede ser injustificado, haciendo uso del acta administrativa como respaldo ante una posible demanda laboral. Este saber es aplicado tanto por empresas que pertenecen al IMT como las que no están dentro.	Discurso oculto de la empresa

Entre 33 con 30, 31 y 32	A pesar de los hostigamientos meramente laborales, como pedir horas extra, condicionar descansos, o cambiar de campaña, están otros que invaden el espacio personal, como estar dentro de grupos de <i>WhatsApp</i> o peor aún, la agresiones mentales y/o físicas que ya no pertenecen a lo laboral, como tocar el cuerpo sin consentimiento, o bromear sobre el físico de las personas. Esto entonces, cuestiona el slogan de algunos <i>call centers</i> que dice: <i>Great place to work</i> .	Acoso laboral
--------------------------------	--	---------------

4.1.3 Conclusión del instrumento de encuesta

Los *call centers* son una opción de trabajo viable para las personas que están estudiando o que conjuntan otra actividad, además de ser la entrada al mundo laboral; contrario a las personas mayores de 30 que no ven viable una estabilidad laboral dentro de los *call centers*. Aquel interesado en trabajar en un *call center* considera la jornada laboral, campaña y salario como los factores más importantes y no toma en cuenta si es una empresa regulada por el IMT o no. La mayoría sólo se desempeña como agente telefónico, y unos pocos ejercen un puesto jerárquico, ya que aparentemente las empresas permiten que sus trabajadores logren un ascenso, esto depende de los intereses de cada trabajador, sin importar, edad, grado académico, o género.

Las empresas de *call center* aplican el panoptismo y el poder disciplinario, para obtener lo máximo en cuanto al control de sus empleados, ya sea digital o análogo, es decir, observan el comportamiento del trabajador, al momento de ingresar a la empresa, durante su estancia de jornada laboral y al momento de retirarse. Otros *call center* ejercen un ejercicio de poder que reprime el cuerpo por medio de un cateo.

A pesar de lo arbitrario que pueda llegar a ser un *call center*, algunos se preocupan por el bienestar de sus trabajadores, pues procuran las necesidades básicas como lo son ir al baño y mantenerse hidratado. No obstante, resalta que las empresas de *call center* tienen estrategias para dominar y someter a los trabajadores por medio de sanciones que incluso pueden llegar al despido, mismas que la empresa justifica al aplicar actas administrativas.

Nuestra encuesta arroja que el trabajo en *call center* afecta la salud mental de los trabajadores. A pesar de ello, muchos trabajadores adoptan el discurso de la empresa, el cual propone al trabajador no ponerse límites y ser el mejor, por ello el trabajador realiza acciones que benefician a la empresa, sin que a veces algún superior se lo indique.

Los trabajadores deciden a quién reconocen como superior a pesar de que tengan designado uno, y este reconocimiento lo validan por banalidades como su carisma, atractivo visual, o empatía hacia los trabajadores. Sin embargo, aunque no es reconocido por los trabajadores, la legitimación racional existe y permea en todo momento, ya que el trabajador tiene que obedecer a un superior debido a que está en un ambiente laboral. Aun así, en su mayoría, los agentes admiten y reconocen a la legitimación tradicional, que evoca a la interacción empática entre supervisor y agentes

El diálogo es el acto de resistencia abierta predominante entre los trabajadores de *call center*, como un acto diplomático hacia los superiores. Otros tantos actúan manifestando actos de resistencia oculta y anónima, mediante la evasión de trabajo, ausentismo y bromas cargadas de verdad. Pese a estas formas de resistencia inmediata, la resistencia colectiva carece de interés en ser ejecutada, ya que aplicar una demanda legal intimida al trabajador.

Los *call centers* se caracterizan por no ser honestos en su oferta laboral, ya que la información sobre el salario, horario, campaña y bonos difiere entre la vacante, la entrevista y el contrato para un gran porcentaje.

Finalmente, los trabajadores de *call center* son conscientes de lo que representa el acoso laboral y pueden identificarlo en su ambiente de trabajo, entendiendo como parte de este cuando el cuerpo es tocado sin consentimiento, así como burlas sobre el cuerpo. El acoso laboral que se ha presentado en algunos casos son agresiones psicológicas. Cabe destacar que la mayoría de los trabajadores considera que el ser incorporados a un grupo de *WhatsApp* sin que les pidan permiso está bien, mientras que una minoría lo considera acoso laboral.

4.2 Análisis de la bitácora de campo

El análisis cualitativo de este instrumento se llevó a cabo en etapas, la primera se realizó de forma activa en campo al recabar las notas denotativas del *call center* (ver Anexo 6). La segunda etapa se redactó en cada final de la jornada laboral partiendo de lo denotado para hacer un análisis connotado (ver anexo 6), finalmente la tercera etapa se reflexionó y escribió

ya en equipo tomando en cuenta los dos niveles de análisis previos, lo cual se presenta a continuación.

4.2.1 Interpretación del instrumento de observación. Bitácora de Ubaldo

Momento 1. Selección de empleo

Fechas: 1 de enero 2024

Lugar: Portal de empleo Indeed

La empresa de *call center* CONCENTRA BPO toma el control en el sentido de que omite información de la vacante y aun así ya le da órdenes al solicitante del empleo y dispone de su tiempo equivalente a un día laborado, sin que este tenga conocimiento de sueldo, campaña o jornada laboral.

Momento 2. Proceso de contratación y día uno de capacitación

Fechas: 4 de enero

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

La imagen del *call center* Concentra BPO, a pesar de estar incorporado al Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), su aspecto visual en el exterior es descuidado y antiestético, por lo que a un solicitante le genera incertidumbre y desconfianza.

A modo de prevención la empresa se protege con una identificación y firma de quién quiera acceder, con esto el solicitante queda a disposición de esta, y así, posiblemente, controla

cualquier impulso que pudiera dañar las instalaciones o a quienes laboran. Al igual que en otros *call centers*, el panoptismo se ejerce desde el momento en que el solicitante se presenta en el área de recepción. La presunción de la empresa hace disponer del tiempo del solicitante, sin que exista un contrato o relación laboral, además de controlar el tiempo de espera en área de recepción.

Previo a que exista un contrato, el *call center* somete y disciplina al solicitante en un espacio que restringe todo tipo de distracción y de comodidad, misma que es aprovechada en todo momento por el personal que aplica el primer contacto entre empresa y aspirante, por medio de un discurso establecido que enaltece e idealiza a la empresa. Se entiende que los intereses de la empresa están enfocados en sí misma, y no en las necesidades de los aspirantes, que tienen como interés principal cuánto se va a ganar, las fechas de pago, prestaciones, campaña, horario, días de descanso, bonos y comisiones.

Continúa una falta de seriedad por parte de la empresa, ya que el personal de RR.HH no brinda los datos importantes de la vacante debido a que si los expresa perdería el interés de los solicitantes. La finalidad de este modo de actuar reside en que se introyecte a los solicitantes la idea de que se van a integrar a la mejor empresa del rubro, evitando que se piense si el sueldo y las condiciones son favorables para los trabajadores.

El personal de RR.HH, de manera abierta y explícita, expone a una empresa que es explotadora ya que aún si los trabajadores no cumplen con las dos primeras semanas de trabajo (corriendo el riesgo de no tener algún ingreso), la empresa sí obtiene una ganancia por el trabajo ya realizado.

Scott (2000) refiere que el discurso público también puede ser aplicado por los dominantes, y consiste en presentarse o exponerse, conforme les beneficie la situación. En palabras de Scott está hecho “para impresionar, para afirmar y naturalizar el poder de las élites dominantes, y para esconder o eufemizar la ropa sucia del ejercicio de su poder” (Scott, 2000, p. 42).

Momento 3. Acto de resistencia al final de la jornada

Fecha: 4 de enero

Lugar: Fuera del metro Viaducto

Horario: 3:15 pm a 3:30 pm

Si bien el *call center* Concentra BPO actúa de manera autoritaria con los solicitantes, estos realizan un discurso oculto, en el cual se expresan en contra de la oferta laboral y del proceso de contratación, mediante un común acuerdo de anular el ingreso a la empresa.

Si bien participé en el discurso oculto, por mi condición como investigador académico, tuve que continuar con el proceso de contratación, aunque cabe señalar que por convicción propia sólo como trabajador, a mitad de entrevista/capacitación me hubiera retirado.

Momento: 4 Capacitación

Fecha: 5 al 6 de enero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

A pesar de que la mayoría de los solicitantes no se conocen, se pusieron de acuerdo ante la percepción de la injusticia de las condiciones laborales, en rechazar el discurso público que expuso el capacitador, que busca convencerlos de que integrarse a Concentra BPO es sinónimo de ingresos altos y de éxito. Esta acción colectiva se logró a partir del diálogo entre los solicitantes, lo que llama Scott (2000) el discurso oculto.

Los salarios y condiciones laborales que ofrecen otras empresas de *call center*, están por encima de Concentra BPO, ya que esta carece de seriedad e infringe la Ley Federal del Trabajo ofreciendo menos del salario mínimo.

Con la toma de huella, la empresa toma el control del empleado, tanto del cuerpo, que hace la acción de identificarse, así como del tiempo, que regula la estancia dentro de la empresa, estando sujeto a cumplir con la jornada laboral.

Tomando en cuenta los resultados de la encuesta y esta observación participante, se puede constatar que en los *call centers* predomina el panoptismo digital, por medio de cámaras de seguridad, y el análogo, por medio de guardias de seguridad y los supervisores de piso.

Para la empresa Concentra BPO es crucial hacer buen uso del espacio, en este sentido, Foucault (2009) refiere dos tipos de control, el de emplazamientos funcionales que se

presenta cuando el espacio se aprovecha al máximo, teniendo trabajadores activos y superiores que puedan observar y evitar comunicaciones que distraigan la labor en turno. El otro tipo de control que se manifiesta en Concentra BPO es la división en zonas, que básicamente es colocar a cada trabajador de manera estratégica, en el lugar que le corresponda, y desempeñe su rol de forma eficaz.

El hecho de que no exista un código de vestimenta, no significa que todos son iguales, más bien se puede entender como una estrategia, en el sentido de que el agente al no ver a un superior con vestimenta formal (saco, camisa, corbata), pierda noción de las jerarquías y pueda relajarse, platicar, o disminuir su productividad, pero al tener acercamiento por parte del superior, este de manera abrupta regrese a su actividad; contrario a otros *call centers* que sí tienen código de vestimenta y se puede detectar quien es un superior, lo que conlleva a que el ritmo de trabajo se mantenga estricto y productivo.

Concentra BPO evita hacer una inversión inicial en sus trabajadores al no brindarles la capacitación necesaria debido a que sabe que existe una alta rotación de personal, sin embargo, esto implica que las expectativas que tienen de los nuevos trabajadores es que aprendan a ejercer su rol por sus propios medios. Esto a pesar de que la supervisora señala que el puesto de agente lo pueda realizar cualquiera, sin embargo, este fenómeno de no poner interés en el conocimiento de los agentes puede ser debido a la constante rotación de personal.

Momento: 5. Primer día de trabajo como agente telefónico

Fecha: 8 de enero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

En contraste a los *call centers* mencionados en la encuesta, que son un tanto estrictos en las acciones de socializar o comer dentro del área de trabajo, en Concentra BPO, se da libertad de ingerir alimentos, platicar, o caminar en los pasillos; situación que se puede entender como una negociación implícita, debido a que la empresa otorga un salario muy bajo, accede a no tomar en cuenta, aunque sea por unos minutos, las acciones no laborales, como permisibles, incluso hacer uso del celular, situación que para otros *call centers* es intento de robo de información de la empresa, acto que se penaliza con una acta administrativa.

Otra característica de Concentra BPO es el uso de cubículos con laterales transparentes, donde se ubica cada agente telefónico, ya que estos permiten a los supervisores vigilar las acciones de los empleados. Esto se relaciona con la localización elemental que Foucault explica como “establecer las presencias y las ausencias, de saber dónde y cómo encontrar a los individuos, instaurar las comunicaciones útiles, interrumpir las que no lo son, poder en cada instante vigilar la conducta de cada cual, apreciarla, sancionarla, medir las cualidades o los méritos” (Foucault, 2009, p. 166). No obstante, a pesar de que el trabajador queda expuesto, este no se intimida y de manera regular continua con el consumo de alimentos, bebidas, y uso de celular.

Momento 6. Semana 1. Labores como agente telefónico

Fechas: Del 8 al 13 de enero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

Los agentes telefónicos están en todo momento vigilados. Los agentes telefónicos legitiman el poder de su superior de manera racional, es decir, obedecen a quien se presenta como supervisor y da órdenes, también a aquel que da una indicación, o toma el control de sus actividades, sin que se presente como superior, teniendo como resultado la obediencia de los agentes sin emitir algún cuestionamiento o queja.

La mayoría de agentes telefónicos lleva a cabo actos de resistencia que, tomando en cuenta lo que dice Scott (2000) acerca del discurso anónimo que, “se trata de una política del disfraz y del anonimato que se ejerce públicamente, pero que está hecha para contener un doble significado o para proteger la identidad de los actores” (Scott, 2000, p. 43). Nosotros lo relacionamos con lo que hacen los agentes telefónicos en salidas al baño diez minutos antes del término de la jornada laboral, esta acción se realiza de forma grupal, y aunque el supervisor se percate, no hay riesgo de ser sancionados. Esto también se relaciona con lo que la investigadora Mulholland (2004) llama *scammin* o evasión de trabajo, situación que los agentes llevan a cabo cada día, antes de finalizar su jornada laboral.

Momento 7. Semana 2. Labores como agente telefónico

Fechas: Del 15 al 20 de enero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

Existe una dualidad en cuanto a la vigilancia dentro del *call center*, debido a que es un factor que beneficia y perjudica al agente telefónico, por un lado, es vigilado para que cumpla con la más mínima actividad que no infrinja las normas de la empresa, y por otro lado, está la no vigilancia, que permite malas prácticas de venta, sin que se castigue por ello.

De acuerdo con Han (2012), en la sociedad contemporánea los trabajadores ya no son sometidos por un poder externo, sino que son sometidos por sí mismos. Este concepto de sujeto de rendimiento es perceptible en los trabajadores de Concentra BPO, pues en diversos momentos se autoexplotan y buscan mejorar su desempeño en la empresa, o cubrir horas extras sin que el supervisor se lo pida.

En este sentido, nosotros encontramos una correlación entre Han (2012) y Scott (2000), debido a que el discurso público que se presenta desde un inicio por parte de los jefes, exponiendo a una empresa exploradora y desinteresada por el bienestar de sus trabajadores, aquellos que sí deciden integrarse, a primera instancia ignoran este discurso, sin embargo, conforme pasa el tiempo el trabajador adopta la cultura laboral de la empresa a tal grado que se exige y autoexplota sin indicación de un superior.

El *call center* Concentra BPO no cumple con la Ley Federal del Trabajo al carecer de un servicio médico apropiado para los trabajadores, lo que vulnera su salud física.

Momento 8. Semana 3. Labores como agente telefónico

Fechas: Del 22 al 27 de enero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

Aunque sí hay algunos supervisores que procuran incentivar a los trabajadores de una manera positiva y/o empática para que tengan un buen desempeño, hay otros que recurren a un lenguaje y comportamiento hostil; de esta manera, la relación de trabajo se ve opacada por el ejercicio de poder que se aplica del dominante hacia el dominado. Debido a ello el agente legitima al superior de manera tradicional

Cruzando la bitácora con los resultados de nuestro otro instrumento, la encuesta, la gráfica no. 33, indica que el 75% de los encuestados dice que tocar el cuerpo sin consentimiento es acoso, y otro 75% indica que quitar el horario de descanso es acoso, se puede decir entonces que algunos agentes telefónicos de *call center* pueden llegar a ser víctimas de aquellos superiores que toman ventaja de su jerarquía dentro de la empresa.

El discurso oculto es la práctica eventual o cotidiana que aplican los trabajadores para manifestar su desacuerdo ante el discurso público que mantiene la empresa, un ejemplo de ello es el salario que está por debajo del mínimo.

El *call center* Concentra BPO en su mayoría no cumple con la Ley Federal del Trabajo que establece el derecho de los trabajadores a tener un contrato individual. Motivo por el cual se

presentan irregularidades entre el agente y la empresa, ya sea por un lado, incumplir con métricas de ventas y tiempos de jornada laboral, y, por el otro, hacer descuentos injustificados, no otorgar prestaciones de ley, sólo por mencionar algunos ejemplos.

Momento 9. Semana 4. Labores como agente telefónico

Fechas: Del 29 de enero al 3 de febrero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Horario: 9 am a 3 pm

Una vez que el agente ha superado cierto tiempo de prueba, que ha dado señales de ser un buen empleado, que es comprometido y capaz de dar resultados positivos en la campaña, pasa a ser reconocido por el superior y comienza a estar sometido a una presión de productividad; si bien esta presión es leve por parte del supervisor, el agente se introyecta la idea de ser más productivo para su propio bien, y, como lo indica Han (2012), se convierte en un sujeto de rendimiento.

El factor cansancio se manifiesta dentro del personal del *call center* y cada trabajador está adentrado en sus labores casi hasta perder el sentido de lo que sucede en su entorno, la sobre exigencia de sí, da paso a no estar al tanto de la ausencia de algún agente, en palabras de Han, “el cansancio de la sociedad de rendimiento es un cansancio a solas (*Alleinmüdigkeit*), que aísla y divide” (Han, 2012, p. 46).

Momento 10. Semana 5

Fechas: 5, 8 y 9 de febrero 2024

Lugar: Instalaciones de Concentra BPO

Una vez que un trabajador de Concentra BPO toma la iniciativa de darse de baja voluntariamente, la empresa se desentiende abruptamente de él. El *call center* ignora sus responsabilidades aún vigentes, con ello la reacción de coordinador, supervisor y RR.HH es deslindarse de toda responsabilidad.

Si bien el objetivo de firmar renuncia y obtener finiquito es posible, este se da por medio de un proceso complejo y estresante por los pasos a seguir que indica RR.HH cuando lo cree pertinente. La empresa realiza este tipo de acciones con la finalidad de que el trabajador desista de llevar el proceso de baja formal, aunque la misma empresa admite que son pocos los trabajadores que exigen lo que les corresponde, para Scott (2000) esto es discurso de rompimiento lo público y lo oculto, que se puede definir como el “tipo de momentos en que se expresa un desafío y una oposición abierta generalmente provocan una pronta respuesta represiva o, si no hay respuesta, una escalada de palabras y actos cada vez más atrevidos (Scott, 2000, p. 44)

A pesar de que Concentra BPO está registrado en el IMT, y se percibe como una empresa formal, esta carece de serlo, debido a que un trabajador puede estar activo sin firmar contrato y en la firma de renuncia se realiza en once razones sociales diferentes, todas ajenas al nombre de la empresa y campaña en la que se ha laborado.

La empresa sujeta al trabajador en un inicio a laborar dos semanas para que le paguen sólo una, y cuando este decide finalizar la relación laboral, queda sujeto a dos opciones: o deja de asistir con la incertidumbre de si le van a pagar o no su semana vencida, o recurrir al trámite formal de baja y que se le otorgue el pago correspondiente de, al menos, la semana, ya que las comisiones que paga el cliente de la campaña, es decir, Movistar, se las queda la empresa y no las integra en el finiquito

4.2.2 Conclusiones del instrumento de bitácora

La bitácora nos permitió, no solo una inmersión a campo, sino que nos puso en el lugar del trabajador que quisimos analizar en esta investigación. Ambos ya trabajamos anteriormente en *call centers* y es lo que nos permitió construir esta investigación, y desde el empirismo poder observar las categorías teóricas: panoptismo, control disciplinario (de tiempo, cuerpo y lugar); obediencia, legitimación del poder; sujeto de rendimiento, sociedad de cansancio; discurso oculto, público, anónimo y el rompimiento del discurso oculto con el público; y derechos laborales, así entonces, se han aplicado en esta investigación, y nos han permitido reconocer ejemplos concretos que se dan dentro del *call center* y que han podido ser analizados y relacionados a través de las categorías ya mencionadas.

Al respecto del panoptismo, como Foucault (2009) dice que lo importante es generar la sensación de ser vigilado aunque a veces no sea así. Nosotros observamos que en CONCENTRA BPO, si bien por un lado se vigila constantemente a los empleados tanto de forma análoga como digital, hay momentos en que este modo de vigilancia no está activo, deja de aplicarse de forma rigurosa, y ahí el trabajador puede generar discursos ocultos, como

actos negligentes en el que se omite la ética y destaca la ambición de generar más ingresos a base de engaños en la actividad de venta.

Con relación al control disciplinario este sí se manifiesta durante toda la jornada laboral de los trabajadores, quienes lo aplican van desde el capacitador, supervisor, coordinador y jefe de operaciones. El control de tiempo se ejerce desde que uno se presenta a la entrevista, donde sin ser contratado aún, la empresa pretende que se le otorgue seis horas. El control del cuerpo y del espacio casi en todo momento van relacionados puesto que la empresa designa los espacios que debe ocupar cada trabajador, y este espacio controla, a su vez, el cuerpo del trabajador, ya que se tiene que acomodar donde se le indique sin opción a elegir comodidad, bienestar o funcionalidad, sino que ya le ha sido asignado un lugar incluso, antes de que pertenezca a la empresa.

En CONCENTRA BPO algunos supervisores, al momento de ejercer su jerarquía frente a los agentes telefónicos, toman una actitud frontal y expresan de manera abierta el poder del cual son poseedores. Así entonces, existe un discurso público por parte de los dominantes hacia los dominados, además de aplicar de manera rigurosa y descarada las prácticas de control en tiempo y espacio para que se mantenga una obediencia sin oposición. Por ello, los agentes telefónicos legitiman el poder de manera tradicional, ya que son influidos por la apariencia y personalidad agresiva e intimidante de su superior. A pesar de ello, se constató que también hay supervisores que de manera serena animan a los agentes telefónicos para que su desempeño sea óptimo, sin embargo para nosotros representa un discurso oculto ya que la finalidad es que el agente sea lo más productivo posible.

La obediencia se manifiesta por medio de la legitimación del poder que los agentes dan a sus supervisores, que en este caso se da de manera racional puesto que sólo es necesario una presentación o indicación de quién será el supervisor en turno, para que el trabajador empiece a acatar sus órdenes. Cabe mencionar que, el que CONCENTRA BPO no tenga un código de vestimenta formal no implica que no haya distinción entre supervisores y agentes, sino que se debe obedecer a quien tenga el rol de supervisor, sin tomar en cuenta su aspecto personal.

En torno a los conceptos de sujeto de rendimiento y sociedad del cansancio, podemos decir que en este *call center* los empleados son quienes toman la iniciativa para tener un desarrollo como buenos agentes, debido a la ausencia de una capacitación que forje al trabajador, además de que conforme se integra al equipo de trabajo, adopta una actitud de sobreexplotación de sí mismo que el mismo gestiona, al mismo tiempo que se incentiva por la cultura laboral de su empresa, donde el trabajador es quien pone su límite para las ganancias que puede obtener. Esto se relaciona con la sociedad del cansancio debido al estar tan sobre exigidos por sí mismos, pueden llegar a perder noción de su entorno y pensar sólo en sus metas cotidianas, esto implica un aislamiento recurrente que absorbe su cuerpo y mente dedicados sólo a su trabajo individual. Nosotros consideramos que a causa de estas condiciones de trabajo es común la deserción y rotación de empleados en CONCENTRA BPO.

Acerca de los distintos tipos de discurso que ejercen los empleados de *call center*, encontramos que el discurso público lo emplean tanto supervisores como agentes. El discurso público de la empresa está encaminado a exponerse como una buena opción de trabajo, lo cual tiene un precio que hay que pagar. Se deja ver como una empresa poco empática hacia el trabajador, en la que el trabajador siempre debe estar dispuesto a colaborar, enfatizando

incluso en “que primero se trabaja y después se cobra”, lo cual implica regalarle tiempo de trabajo a la empresa o carecer de las prestaciones que otorga la ley. Mientras, el discurso público de los agentes telefónicos se enfoca en aparentar estar de acuerdo con las condiciones que presenta la empresa.

En cuanto al discurso oculto de los agentes telefónicos, encontramos que bajo ninguna circunstancia están de acuerdo con sus condiciones laborales. Por ello recurren al tercer tipo de discurso, el del disfraz y el anonimato, llevando a cabo ciertas acciones como faltar sin avisar, o dejar de ir a trabajar; Un ejemplo de esto lo podemos ver en el Momento 3 de la bitácora cuando nos reunimos afuera de las oficinas los aspirantes al puesto de agente, donde, lejos de la vigilancia del poder, todos hicimos hincapié en las malas condiciones que presentaba el puesto vacante, con expresiones hostiles hacia el capacitador y a la empresa, como: *ojetes, paga miserable, mareadores*. Otras acciones que son parte del discurso anónimo de los agentes telefónicos ocurren al final de la jornada laboral, cuando van de forma continua al baño sin haber un acuerdo explícito de por medio entre agentes; esta acción se realiza aunque el supervisor esté en su posición de vigilante, mas no son sancionados por ello.

Al respecto de los derechos laborales que incumple CONCENTRA BPO, hallamos que el salario que oferta está por debajo del mínimo que establece la Ley Federal del Trabajo, así como no cuenta con un servicio médico dentro de las instalaciones para sus trabajadores, y que algunos agentes telefónicos operan sin haber firmado un contrato, incluso, después de estar un mes dentro de la empresa, pero que al momento de darse de baja, se les pide que firmen una renuncia en once razones sociales diferentes, que al inicio no se mencionan.

Durante mi estancia en Concentra BPO, tuve la oportunidad de aplicar casi los cuatro discursos que señala Scott (2000). Empezando por mi discurso público, que llevé a cabo cuando me presenté a entrevista; mostrando una imagen como trabajador responsable, comprometido y con actitud positiva de aportar algo a la empresa, es decir, me vendí como la mejor opción a emplear. En mi caso fue así, ya que el propósito era conseguir la vacante, además de que tuve que suprimir pensamientos y emociones que pudieran perjudicar el avance de contratación; esto quiere decir que mi forma de interactuar la tuve que adecuar, ya que, ante tanta infamia, lo más coherente era rechazarlos.

En cuanto al discurso oculto, pudo ser aplicado desde el primer día que me presenté a la empresa y no sólo de manera individual, ya que, en conjunto fuera de las instalaciones un número considerable de los postulantes hicimos reflexión de lo sucedido dentro de la empresa, dónde la mayoría tuvimos expresiones negativas, burlescas e incluso ofensivas a la empresa, y al personal de RR.HH.

El poder aplicar el discurso oculto es sinónimo de sobrellevar la carga laboral, ya que en piso de operaciones el estrés y/o la actitud hostil de algunos superiores, llega a ser apabullante. Al tener un momento de fuga, con idas al baño, platicar con el compañero de al lado, o bien alguna otra acción que ayude a liberar la frustración, se logra el objetivo de continuar cada día en el *call center*.

No obstante, haber presenciado la injusticia de poca reacción, preparación y empatía de los superiores cuando la salud de una compañera se vio en riesgo, y tener que aplicar el discurso oculto y no confrontar a los superiores, implicó ahogar un grito de ira. Con la mirada hacia el piso, donde estaba la compañera tendida sin reaccionar, decidí actuar con empatía y ayudar

a reanimarla. A pesar de escuchar burlas, miradas de morbo hacia la compañera, y escuchar los gritos de una supervisora que de forma insolente dió la orden de no mirar y seguir haciendo llamadas, mi postura de no perder la cordura fue llevada al límite.

Finalmente, no se pudo aplicar por completo el rompimiento del discurso oculto con el abierto. Aunque hubo indiferencia y arrogancia por parte del personal de RR.HH., haciendo menos mi proceso de baja ante sus pretextos poco elocuentes y de su carga de trabajo, no se dio una discusión verbal que trascendiera, esto, porque yo me vuelvo enérgico con tono de voz elevada, pero sin insultos, para resolver mi situación. A mi parecer, haber tenido esa postura, contribuyó a que el personal, no quisiera confrontarme o hacerme el proceso de baja más complicado, como desistir y sólo dejar de ir, para evitar darme el finiquito, como sucede con la mayoría de los agentes que dejan el trabajo de un día para otro y la empresa se ahorra el “desfalco de dinero”.

4.3 Análisis de entrevistas en profundidad

El análisis de esta técnica cualitativa se realizó en tres momentos. En primer lugar, a cada categoría se le asignó un color y en las transcripciones se marcaron los fragmentos de acuerdo a la categoría y color respectivo; este proceso se aplicó a ambas transcripciones.

En segundo lugar, se seleccionaron fragmentos de las dos entrevistas, de acuerdo a nuestras categorías (y colores), para su análisis realizado en una tabla, debido a que este formato nos permitió visualizar y comparar las respuestas de los dos sujetos de forma más concreta. Es

por ello que en los fragmentos de la entrevista 2, que corresponde al hombre, en cada respuesta se aclara que esta fue contestada desde una perspectiva, ya sea como analista, agente telefónico o supervisor, debido a que esos son los roles que ha ejercido en un *call center*. En el caso de la entrevista 1, que corresponde a la mujer, las respuestas se dieron únicamente desde su perspectiva como agente telefónico, ya que ha sido el único rol en el que se ha desempeñado dentro de un *call center*.

En tercer lugar, analizamos los fragmentos seleccionados de acuerdo con las categorías teóricas, que es lo que presentamos en este apartado. Los dos primeros pasos del análisis metodológico, debido a su extensión, los compartimos en los anexos de la tesis.

4.3.1 Análisis de fragmentos de las entrevistas

Para ambos entrevistados está claro que las cámaras sí vigilan, pero no en el sentido que se sientan intimidados o controlados, sino que por un lado le atribuyen que es un medio de seguridad, que la entrevistada señala que “las cámaras eran más como por tema de seguridad” (E.1) y, por otro lado, el entrevistado dice “hay cámaras en las puertas principales en el área operativa, en los pasillos justamente para que pues a lo mejor no haya una fuga de información” (E.2, agente) para el agente se entiende que dentro de los *call centers* hay personas desleales y que existe un agrado por el acto de robar, en este caso, información.

Es decir, los entrevistados saben que están siendo vigilados por cámaras, sin embargo no lo perciben como medio de control, así entonces, Foucault (2009) señala que esto se debe a que el mayor funcionamiento del panóptico es “inducir en el detenido un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder [...] que los detenidos se hallen insertos en una situación de poder de la que ellos mismos son los portadores” (Foucault, 2009, p. 233).

A su vez está el panóptico análogo que refiere la entrevistada: “nosotros teníamos como dos supervisores por llamarlo de alguna manera que era nuestra supervisora general y la supervisora de calidad. Este cuando no llegábamos a estas métricas, te empezaban como a ver ay, ¿por qué no estás llegando?” (E.1) Al ser deficiente su desempeño la acompañan continuamente para mejorar, situación no explícita, pero que señala una intimidación, sumisión, estrés por una vigilancia constante y excesiva, justificada, con el objetivo de mejorar.

De igual manera, la entrevistada expresa que “ellos estaban constantemente con nosotros pasando, observando como cuando te hacen un examen en la escuela” (E.1).

Al parecer no existe un límite para disciplinar a los trabajadores, debido a que las empresas recurren a diversos modos que les permita aplicar vigilancia y control en todo momento sobre las actividades de cada agente telefónico. Al respecto la entrevistada señala que los supervisores “tenían una parte como más amplia y más abierta y alta no donde podían ellos como vernos a nosotros” (E.1).

La estancia de los agentes dentro de la empresa está sujeta a tiempos que se distribuyen a lo largo de su jornada laboral, sin embargo, estos están regulados y controlados por sus superiores. Los entrevistados señalan que sus respectivos *call centers* disponen del tiempo de los agentes de la forma que más le sea conveniente a la empresa, pues los horarios que asignan para sus necesidades fundamentales (comida e idas al baño) no son respetados, como lo señala la entrevistada “teníamos 40 minutos para comer eh Que igual lo lo rolaban o sea que no era fijo” (E.1). Así mismo, otra manera en la que los *call centers* ejercen este medio de control es a través de la solicitud de horas extra, que si bien son opcionales y limitadas, la entrevistada dijo que “si tú querías hacer horas extras no había como un tope y este y pues ya te podías incluso seguir los tres turnos y te los pagan en tu quincena” (E.1), los supervisores no tardan en hacerlos sentir presionados a acceder a cumplir estas horas, siendo entonces forzosas en vez de opcionales, situación que para la entrevistada era siempre imprevista, ya que según ella “rara la vez que nos prevenían, la verdad es que nos avisaban como al chingazo[...] Y así como de tienen media hora para confirmarme” (E.1). A pesar de que en un contrato existe un horario estipulado, en el *call center* donde ha estado la entrevistada se torna ambigua la intención de los superiores, por el hecho de que permiten se cubran hasta tres turnos seguidos, acción que se puede considerar a favor del trabajador, pero que de forma indirecta refleja una introyección de auto explotación. De forma similar, el entrevistado señala que las horas extra no se hacen de forma voluntaria, sino que los supervisores tienen la expectativa de que los agentes cumplan con ellas por ser parte del equipo de trabajo “por lo regular esas horas extras se cubren reitero, en días de quincena [...] son 3 días que estarías trabajando una hora más en este caso” (E.2, agente). Por otra parte, los *call centers* pretenden mostrarse comprensivos con los agentes, pero no dudan en castigarlos por no adherirse a los horarios previamente establecidos, como lo refieren los entrevistados:

“teníamos como derecho a cinco retardos [...] recuerdo que al sexto igual ya te lo descontaban” (E.1) “pues se tenía derecho, pues a tres a tres retardos, después de ello, pues aplicamos el dichoso que te descuenta un día ¿no?” (E.2, agente). Así entonces, en estos dos *call centers* el tiempo se utiliza como forma de disciplinamiento, que Foucault (2009) señala tiene “tres grandes procedimientos—establecer ritmos, obligar a ocupaciones determinadas, regular los ciclos de repetición” (Foucault, 2009, p. 173), de forma que, en el caso de los agentes, se manifiestan: “control ininterrumpido, presión de los vigilantes, supresión de todo cuanto puede turbar y distraer” (Foucault, 2009, p. 175), de esta manera, para Foucault (2009), se trata de evitar todo tipo de distracciones que interfieran en una actividad, ya que dentro del *call center* aparentemente los agentes son beneficiados, pero la empresa se beneficia aún más con “el buen uso del tiempo”.

Foucault (2009) refiere que el control disciplinario se ejerce mediante el uso de los emplazamientos funcionales, la división en zonas y la localización elemental, y que estos son una forma de disciplinamiento. El espacio es utilizado a favor de la empresa para sacar provecho de las actividades a realizar de los agentes para evitar distracciones y sean sujetos redituables, como lo señala el entrevistado “los tienen como que de manera estratégica para que pues nosotros como ejecutivos, nos podamos apoyar el uno al otro” (E.2, agente). Esto, a su vez, es evidente cuando los entrevistados describen su área de trabajo, en la que la organización de los agentes telefónicos tiene la finalidad de acomodar el mayor número de trabajadores posibles, lo cual la entrevistada expresa como “yo creo que entrábamos como 10 personas a lo largo [...] en una islita, pues habíamos 20 personas pero estas islitas habían como unas que serán unas 10 más o menos en en esa parte del edificio o sea había muchísima gente” (E.1), mientras que el entrevistado expresa que “literalmente estás a 30 centímetros

de tu otro compañero y así sucesivamente es una fila [...] y atrás tienes un espacio de un metro a lo mucho y tienes ya a tu otro compañero y así sucesivamente” (E.2, agente). Esto conlleva que la comodidad de los agentes no sea una prioridad para la empresa, sino que debe estar concentrado únicamente en trabajar: “los lugares de trabajo son pequeños literalmente nada más cabe lo que es la máquina” (E.2, agente). Por otro lado, aunque el espacio es para todos los trabajadores, en cuestión de jerarquías no es así, ya que los supervisores tienen privilegios, y hacen distinción entre supervisor y agente con el uso exclusivo del elevador, así lo refiere la entrevistada: “no podíamos usar nosotros los elevadores” (E.1), esta situación deja al agente telefónico en una condición de discriminación visto como un sujeto inferior.

El control del cuerpo de los trabajadores como forma de disciplinamiento se pone de manifiesto en los *call centers*, en primer lugar, en las reglas sobre la vestimenta que imponen a sus empleados, lo cual no solo implica una forma de control desde antes de entrar al espacio de trabajo, pues se les pide que se vestan de una forma determinada, sino que también se les condiciona a actuar de acuerdo con los ideales de la empresa. La entrevistada señala que la empresa prohibió ciertas prendas “porque decían que daba mala presentación entonces prácticamente el código de vestimenta era como casual entre casual formal” (E.1), así mismo lo refiere el entrevistado “siempre te pedían un código de vestimenta formal de lunes a jueves, es decir, camisa, pantalón de vestir, este, zapatos limpios y demás, viernes, pues ya podrías ir un poco más casual, con una playerita tipo polo, tenis y demás” (E.2, agente), la cuestión es, ¿a quién se le da mala imagen si las actividades son por medio de llamadas y pudiera ser permisible estar cómodo en cuestión de la vestimenta?; en el caso del entrevistado tenían dos opciones a la semana, en el que en fin de semana “pues ya podías ir como más cómodo, un poco más cómodo, pues a lo mejor pants sudaderas y demás.” (E.2, agente), es decir, tenían

un día en fin de semana para romper con el código de vestimenta, acción que se percibe como empatía entre trabajadores y empresa, aunque, de manera implícita, se entiende que la empresa recurre a estrategias para que pase desapercibido el disciplinamiento que se ejerce por parte de los superiores. En segundo lugar, dentro del *call center*, se condiciona a los agentes para dedicarse únicamente a trabajar, al prohibirles moverse de lugar o platicar: “pararte, no, también estaba muy muy penado eso porque siempre era como de qué haces allá y regrésate a tu lugar, platicar quizás sí, pero bajito ¿no?” (E.1); sin embargo, el supervisor está exentos de estas reglas puesto que su jerarquía le da ese poder, del cual carece cuando se es agente telefónico: “pues bueno, como supervisor sí, como ejecutivo de que te pares a platicar con tu otro compañero, no, a la mejor con el de al lado, pero muy discretamente” (E.2, agente). En tercer lugar, también dentro del área de trabajo, se limita la comunicación externa de los agentes, como lo señalan los entrevistados: “se le retira lo que son los celulares a los agentes” (E.2, agente), “ellos te prohíben el celular porque pues tenían como miedo a la divulgación de la información” (E.1). El cuerpo como principal herramienta de trabajo, es controlado por los *call centers*, no basta sólo con que sea redituable sino que debe estar sometido a condiciones físicas y mentales desfavorables en todo momento.

Las empresas de *call center* al inicio de una relación laboral, hacen promesas al trabajador que pocas veces se cumplen, una de ellas es cuando se le dice al trabajador que él es quien pondrá los límites, ya que puede ganar lo que él quiera, sin embargo el superior es quien proporciona las bases de clientes, mismas que en ocasiones son recicladas o ya han sido trabajadas en demasía, situación que limita al agente para poder seguir generando comisiones, la entrevistada comenta que “los bonos hijole eran bien raros ¿no? [...] que no tenías que llegar a una cierta producción para tú ser acreedor a tu bono quincenal” (E.1), en

tanto que el entrevistado expone que “en mi caso era por bono de productividad [...] si se desempeñaban bien [...] de 2000 pesos [...] en caso de que no [...] no me otorgaban el bono” (E.2, agente). No obstante, existe una manipulación por parte del *call center* para que no haya un progreso continuo, es así que en el caso de la entrevistada dijo que, “a veces no era, por nosotros sino por la misma empresa, ¿no? de que no había nosotros le llamaba flujo” (E.1), con esto entonces se puede decir que los *call center* controlan y regulan los ingresos económicos de los agentes, además de exigir no bajar el rendimiento laboral. Esto se relaciona con lo que Foucault llama gubernamentalidad puesto que la empresa se encarga de gobernar a sus empleados en el sentido en que dirige sus acciones, y los empleados participan de forma activa en este proceso al buscar cumplir los objetivos de la empresa.

Para las empresas ya no es necesario estar hostigando o impulsando al trabajador para que realice sus labores o que de más de sí, la situación ha cambiado y ahora es el mismo trabajador quien se exige de sobre manera, ya sea físico y/o mental, para no sólo llevar a cabo sus tareas sino que casi siempre trata dar más de sí mismo, con el objetivo de ganar más o ser beneficiado de alguna otra manera; así lo podemos ver en las respuestas de los entrevistados que por el lado de la entrevistada señala que: “Un día pesado de trabajo eh, nadie se levantaba de su lugar [...] no nos parábamos de nuestro lugar por lo mismo de que nosotros estábamos siempre sobre los correos sobre los tickets nos convenía [...] nos clavábamos en el trabajo [...] no salíamos a comer ah, si era muy necesario ir al baño y regresar y otra vez a darle (E.1)

“siempre se acercaban con nosotros y nos pedían esta parte, ¿no? como de pues tienes algún algún método de trabajo nuevo que se te haya ocurrido que podamos implementar” (E.1)

“quedarte pues incluso más tiempo este, enfocarte de verdad en tu trabajo que obviamente, pues te beneficiaba a ti” (E.1).

Se desprende la duda de si tienen un buen ingreso, si carecen de comisiones o cuál es la causa para que agentes y supervisora implementen un tipo de dinámica para que puedan acrecentar su salario, según la entrevistada, compañeros y supervisora decían, “pues vamos a hacer este una colecta y quien llegue, pues se le va a dar el dinero” (E.1). En ese sentido, el entrevistado al expresar su opinión como agente y como supervisor, respecto a dar más de sí mismo, deja ver un contraste en el que el supervisor es creador de estrategias: “En supervisor, pues bueno, si es como un poco, es más estresante, ya que pues se tiene una meta de manera diaria [...] entonces si es como más más presión porque pues tiene que trabajar con los ejecutivos, se tienen que pulir bases, se tienen que buscar nuevas estrategias, se tienen que buscar dinámicas” (E.2, supervisor), en todo momento como supervisor está sometido a constante estrés, debido a que “es como más estresante porque obviamente si te llega a faltar un ejecutivo o demás, pues ya pierdes a lo mejor ahí tu estrategia no, que tenías pensado un día anterior, entonces ahí ya te la tira y tienes que volver a ver otro tipo de estrategia.” (E.2, supervisor). Sin embargo, para Han (2012), es un sujeto de rendimiento con un pensamiento introyectado en el que no percibe su propia auto explotación.

Mientras que en su rol como agente considera innecesario dar más de sí, y expone un contraste entre supervisor creador de estrategias y agente como sujeto que sólo cumple lo requerido, y refiriéndose a los agentes expresó que: “desafortunadamente creo que muchos entienden de que, yo tengo la camiseta bien puesta porque me quedo más tiempo en el trabajo, la mayoría de ellos tienen como ese concepto de que, yo tengo la camisa bien puesta, porque

me quedo dos horas más en el trabajo o llegó una hora más antes a mí de mi hora de entrada. Entonces creo que para mí eso no marca diferencia.” (E.2, agente/supervisor). El sujeto de rendimiento tiene cabida dentro de los *call centers* debido a las exigencias de la empresa hacia sus trabajadores, pero también a la dinámica entre agentes y supervisores.

El pertenecer a un empleo de *call center* es aparentemente dar todo de sí, tiempo, cuerpo, mente, al grado de estar ensimismado y agotarse mentalmente, como lo señala la entrevistada “Mantenerse despierto porque también el horario era muy pesado [...] pero ese era un día normal común y corriente” (E.1) Para cumplir con sus métricas por completo el trabajador burla el cansancio cada que es necesario, en esa situación la entrevistada expuso que: “a veces sí teníamos que llegar a nuestras metas [...] íbamos y preguntamos ¿cuántas horas extras? No pues dos o tres hígole o te puedes quedar una si quieres ¿no?, no pasa nada, pero pues teníamos como que cumplirla, ¿no?” (E.1). Por otro lado, el trabajo en *call center* es también portador de una carencia que consume y afecta a los agentes en su día a día, el entrevistado dijo que: “en días de quincena son como los más estresantes porque pues es cuando se tiene que llegar sí o sí a la meta, si es que venías arrastrando más” (E.2, agente). Además de la fatiga por un aparente progreso truncado, el agente soporta la indiferencia e invalidez en su desempeño, debido a que, “el estrés que a lo mejor un supervisor esté detrás de ti de no llevas nada o nada más estás jugando, cuando a lo mejor en realidad es todo lo contrario, no estás buscando todas las herramientas, pero para ellos, es que no estás haciendo nada” (E.2, agente). A pesar de pertenecer a un grupo grande de agentes la sobre carga de trabajo, el ingreso económico mermado o el estrés constante, vuelve al agente individualista y se desconoce como miembro de un equipo de trabajo, el entrevistado expresa que el ambiente laboral de su *call center* distaba mucho de ser solidario, e incluso califica a sus

compañeros de trabajo como “llenos de envidia. Porque es como de, ah a ti te está yendo bien ¿Por qué? ¿Porque a ti si te está yendo bien y a mí no?” (E.2, agente). Así mismo, en el ambiente del *call center*, los agentes telefónicos demuestran su cansancio por medio de acciones que tienen la finalidad de perjudicar al igual, pues se aseguran de ponerse obstáculos entre sí “muchas veces si ven como aplican la de, pus a que coman en mi casa, que coman en la tuya, pues mejor en la mía” (E.2, agente). En el caso de la entrevistada, esto se manifiesta no a través de otro agente telefónico, sino por un supervisor “no te dejaban avanzar, había favoritismo metían a este a familiares a trabajar ahí ¿no?, cuando se supone que pues primero tenían que empezar como por nosotros” (E.1). En *La sociedad del cansancio*, Han (2012) expone que la misma sociedad que impulsa a los individuos a volverse sujetos de rendimiento, es la que los obliga a sentirse exhaustos, sin embargo, la peculiaridad de este cansancio radica en que rompe el tejido comunitario y obliga a los individuos a experimentarlo a solas, aislados unos de otros.

Un factor que impera dentro del *call center* es la obediencia, pero para que ésta se realice, de manera indirecta los entrevistados toman en consideración la legitimación del poder, es decir, de acuerdo con las virtudes del superior es que se toma la decisión de cómo obedecer.

En el caso de los entrevistados se llevan a cabo dos de los tres tipos de dominación. En el caso de la entrevistada hay una inclinación por legitimar el poder de manera tradicional que para Weber (1944) esto es: “que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad” (Weber, 1944, p. 172).

En este sentido la entrevistada señala que, “mi supervisora era un amor de persona” (E.1), “la gerente de IT era ay muy difícil una persona muy difícil también la gerente de calidad [...] a veces nos ponían en contra o sea en contra de nuestra supervisoras sí era como mucho como mala onda ya de parte de ellas personal” (E.1), “hay personas muy bonitas trabajando [...] y gente, pues que pues sí, tiene como esa calidad de este pues de tratar y de mandar y de ordenar y demás” (E.1), “mi supervisora se llama Jacqueline [...] siempre fue como Jackie Jackie Jackie y para todos ¿no? o sea tanto de cariño como de respeto” (E.1).

Por parte del entrevistado hay una inclinación hacia una legitimación racional, que según Weber (1994) es: “que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad” (Weber, 1944, p. 172).

Así entonces, el entrevistado indica que “a los que les hacen más casos son los que ya llevan más tiempo en la empresa, que a lo mejor uno nuevo” (E.2, agente), “cuando ya me dieron como el ascenso [...] les decía algo, y era, ah sí, al rato, mañana, pero pues ya va tomando como ese liderazgo conforme ellos te vean trabajando, si ven que si le sabes, pues es como ya te empiezan a seguir” (E.2, supervisor).

Aunque es más notoria una legitimación racional, en algunos momentos el entrevistado ha indicado que se ha percatado de una legitimación tradicional por parte de los agentes, él señala que, “muchas veces uno como ejecutivo, pues no le tiene como esa autoridad al supervisor. Porque a lo mejor el supervisor se lleva un poquito, pero desafortunadamente nosotros muchas veces lo, lo malentendemos y creemos que es nuestro amigo, entonces ya

no le tenemos como ese respeto” (E.2, agente). Otro ejemplo que refiere el entrevistado como legitimación tradicional, es cuando “la actitud que tiene justamente un supervisor no, si el supervisor es como muy pedante muy ¿cómo podría decirlo? Pues muy cerrado, ahí, pues básicamente el ambiente de trabajo, pues se va a ver muy muy pesado muy tóxico” (E.2, agente).

Sin embargo, el entrevistado señala que ante una indicación que inmiscuye a su superior y al superior de su superior, bajo sus criterios, decide deslegitimar a su jefe inmediato y lo despoja de su poder, cediéndole al superior de mayor jerarquía: “yo siempre me iba por la jerarquía más alta [...] más grande es el coordinador, pues con la pena.” (E.2, agente), legitimándolo de manera racional.

Así entonces ambos entrevistados toman la decisión de cómo van a legitimar el poder de los superiores, ya sea por una perspectiva convencional en lo laboral, o por inmiscuir una percepción referente a los sentimientos. Aunque se percibe una deslegitimación del poder, o acto de desobediencia, es más bien el acto de una legitimación por decisión, bajo la perspectiva del agente.

Para los entrevistados el obedecer es sinónimo de hacer sólo lo necesario, y en ocasiones validar si se requiere obedecer de inmediato o dejar pasar una orden, esto de alguna manera contradice lo recabado en la categoría de sujeto de rendimiento, donde han expresado que aportan más de sí mismos; sin embargo, en tanto a obediencia la entrevistada señala que: “no podíamos dejar el trabajo así. Entonces este, pues sí a lo mejor sí me tomaba unos minutitos, pero era no, porque yo quisiera sino por terminar lo que estaba haciendo ¿no?” (E.1),

respecto a su rol como agente el entrevistado dijo “puedo decir que es un poco más relajado, porque pues nada más ves por tu meta ¿no? Ya no es como algo grupal” (E.2, agente) “Como ejecutivo, pues pienso que tener la camiseta bien, pues para mí sería únicamente, pues sacar el 100% del trabajo, en mis horas de trabajo, no dar a la mejor un extra” (E.2, agente) “Si yo sabía que la indicación me iba a funcionar, la hacía al momento, pero si sabía que no me iba a funcionar, la verdad, hasta me tardaba horas en hacerlo” (E.2, agente). A pesar de los actos de obediencia, los entrevistados, ejercen un acto de discurso anónimo cuando dicen sí a la orden pero hasta que ellos quieran realizarla, es decir, en términos coloquiales, aplican el ahorita o el ahí voy. Esto, en palabras de Scott (2000), es que “se trata de una política del disfraz y del anonimato que se ejerce públicamente, pero que está hecha para contener un doble significado o para proteger la identidad de los actores” (Scott, 2000, p. 43). Cabe aclarar que el entrevistado de manera no consciente nos arroja un discurso oculto que no podría expresarlo en su entorno laboral. Esto se debe a que de cierta manera la obediencia y la resistencia están vinculadas ante los ejercicios de poder que se enfrentan los trabajadores.

Dicho lo anterior, junto a las respuestas del entrevistado, podemos decir que los actos que lleva a cabo se entienden como una forma de obedecer para no ser sancionado, haciendo las actividades que no minimizan o enaltecen al agente, sino que podría pasar como desapercibido; así mismo en su rol como supervisor, destaca que el agente no debe de ofrecer más de sí, sino sólo lo necesario, señalando que: “si pueden trabajar horas extras, están en toda su disposición, pero en lo personal a mí no me sirve, me sirve que mejor trabajen en su horario laboral, que en realidad estén chambeando y no estén jugando o estén platicando” (E.2, supervisor).

Otra forma de obediencia que ejercen los entrevistados es negándose a pelear por sus derechos laborales, a pesar de que están conscientes de lo que les corresponde como trabajadores, la entrevistada expresa que “el finiquito, pues no te lo dan inmediatamente a mí me tardaron una quincena para dármelo [...] pero la verdad es que yo no quise pelear ni nada, hay gente que sí que sí sí, pelea porque pues sabemos que es muy poco” (E.1); en el caso del entrevistado, señala que mientras más arriba se esté en la jerarquía del *call center* más difícil resulta desobedecer “un supervisor no lo hace porque a lo mejor le costó mucho trabajo el subir de puesto [...] entonces yo siento que por eso es más difícil que un supervisor exija sus derechos a un ejecutivo, pues el ejecutivo lo corre y [...] puede encontrar más fácil el trabajo” (E.2, supervisor). Es decir, esta forma de obediencia no se ejerce porque los entrevistados estén de acuerdo con la empresa, sino que se ejerce coercitivamente por miedo a una repercusión por parte de la misma.

El discurso público según Scott (2000) no sólo le pertenece al dominado, y no sólo es lo que se dice, sino que también puede ser utilizado por el dominante, y presentarse en acciones. De esta manera, en lo dicho por los entrevistados, sus empresas se han mostrado como mentirosas, hostiles y exigentes.

La entrevistada por su parte señala que, “pues nos involucraron, ¿no? te envuelven como de vas a ganar tanto y este es tu sueldo, pero con tus bonos vas a tener el doble [...] cuando yo entro y pues veo mi primera quincena, pues era nada más mi sueldo” (E.1). Además, la entrevistada señala que la empresa se esfuerza en mostrarse como caritativa con los empleados, en este caso expresa que cuando pidió un permiso de descanso en fin de semana: “me lo dieron, pero tardé mucho como para que me dieran en sábado ¿no? y era como que

tú tienes ese beneficio, o sea, ni siquiera era como no sé, te lo hacían ver como si fuera algo muy grande, que la empresa te estaba otorgando” (E.1). Según la entrevistada, a la empresa no le importaba exponer los privilegios de aquellos posicionados en una jerarquía, esto se da cuando refiere que, “no teníamos permitido, pues tener alimentos [...] los supervisores sí podían comer, ¿eh? Ellos sí se llevaban su comidita” (E.1).

De manera similar, el entrevistado expone el discurso público que realizó la empresa ante distintos momentos, además del acto tirano por parte de un superior que el entrevistado dice que, “si te quejas es porque ya tienes una, una respuesta, es porque ya lo vas a resolver, de nada me sirve que vengas con problemas y no tienes una respuesta para resolverlo” (E.2, supervisor), en cuanto a acciones que la empresa realizó, ha señalado que, “si se me ha tocado que es muy diferente lo que publican lo que te cuentan ya en entrevista y lo que en realidad es ya dentro de la empresa” (E.2, agente).

Otro rasgo del discurso público de la empresa está de manifiesto cuando, a través de sus políticas internas, amedrentan y someten a sus empleados, al exigir que cumplan horas extras, así en palabras del entrevistado: “pues bueno RH te lo maneja como una hora de apoyo [...] si no te quedas a esa hora, pues a lo mejor no te descuentan el día, pero te cierran las puertas [...] son obligatoriamente a fuerzas.” (E.2, agente), o que trabajen más horas sin la retribución adecuada ni un común acuerdo previo: “nos habían subido el horario, en ese tiempo yo estaba trabajando en medio tiempo, eran 6 horas, nos podían subir un horario de 9 horas por 500 pesos más de sueldo” (E.2, agente).

Estos dos *call centers* llevan a cabo acciones que muestran lo opresoras, y desinteresadas que pueden llegar a ser con sus trabajadores, como en el caso de ambos entrevistados. Lo anterior constituye un discurso público por parte de la empresa, pues según Scott (2000) este es “el autorretrato de las elites dominantes donde estas aparecen como quieren verse a sí mismas” (p. 42).

En ocasiones los trabajadores optan por aplicar acciones que a primera instancia se pueden ver como inadecuadas, pero bajo un contexto de inconformidad o injusticia, por parte de la empresa o superior, es un actuar de manera no expuesta, misma que para Scott (2000) refiere como un discurso oculto, que como el discurso público, también no sólo corresponde a una oralidad, sino que se puede aplicar mediante acciones; estas a su vez contribuyen al trabajador para obtener un beneficio y/o expresar un descontento de modo indirecto hacia un superior o empresa; y aunque perjudiquen a la empresa, o en caso de revelarse su identidad y se perjudiquen ellos mismos, deciden aplicarlo a su consideración.

En este sentido, los entrevistados expresan que de forma cotidiana ellos o sus compañeros participan en acciones que van desde la evasión del trabajo dentro del horario laboral e, incluso, consumir sustancias y bebidas prohibidas, violando las políticas internas de la empresa: “llegamos dentro de las instalaciones a tomar bebidas alcohólicas en nuestros termos no fue una vez fueron varias. Llegamos a consumir este brownies mágicos no solo una vez, varias (E.1); “fingir que estamos en una llamada, dejamos correr una llamada y ahí estamos fingiendo, ¿no? Pero en realidad estamos hablando con el de al lado, o estamos ahí viendo que otra cosa que hacer” (E.2, agente), “a veces pues ocupábamos las salidas al baño [...] No estaba permitido por sus políticas de ahí, pero la verdad es que nosotros íbamos [...]

cuando no había trabajo, nosotros como agentes o nos dormíamos o jugábamos o incluso llegamos a ver películas ¿no? para matar un poquito el tiempo en ese aspecto” (E.1); “llegamos dentro de las instalaciones a tomar bebidas alcohólicas en nuestros termos no fue una vez fueron varias. Llegamos a consumir este brownies mágicos no solo una vez, varias (E.1.).

En el caso de la entrevistada, encontramos una acción extrema en contra de las empresas de *call center* y de *outsourcing*, en la que, en conjunto con otros compañeros, se arriesgaron a cometer robos y estafas: “recuerdo el caso de una chica que estaba, pues haciendo como mal uso [...] Nosotros nosotros teníamos acceso a las cuentas de uber de eats uber eats, entonces a veces los clientes se quejaban porque su comida les llegaba mal, ¿no? Entonces nosotros teníamos que valorar como esa cuestión y les podíamos dar créditos [...] Obviamente se prestaba para nosotros mismos darnos crédito este meterte a tu cuenta y tú mandarte créditos, o sea, mandarte dinero para que tú en tu aplicación pudieras comprar comida gratis.[...] Y ya posteriormente nos enteramos que ella se estaba agregando créditos, ¿no? a su a su cuenta y sí fue bastante dinerito fueron como 10,000 pesos.” (E.1),

El discurso oculto no tiene un sesgo para que sea o no sea, mientras sea actuar en contra del dominante, un discurso oculto será. De esta manera, los agentes telefónicos hacen uso de distintas tácticas encubiertas que tienen el objetivo de mostrar su oposición, velada, pues no quieren correr el riesgo de ser despedidos, ante la presión del trabajo y las distintas formas que la empresa ejerce poder sobre ellos. Es decir, ejercen una resistencia de manera que, desde su percepción, sacan ventaja contra la empresa o se desquitan por las injusticias percibidas. Esto es lo que Scott (2000) llama el discurso oculto, que sucede a espaldas de los

dominadores, y está “constituido por las manifestaciones lingüísticas, gestuales y prácticas que confirman, contradicen o tergiversan lo que aparece en el discurso público.” (Scott, 2000, p. 28).

Los espacios sociales del discurso oculto según Scott (2000) son lugares que se apropia el dominado, y así poder ejercer actos de resistencia por medio del discurso oculto, en el caso de la entrevistada, su equipo de trabajo se apropió del espacio donde se trabaja bajo condiciones de estrés u opresión, y lo resignificaron como espacio para ser solidarios entre ellos y mitigar los ejercicios de poder por parte de la empresa, como lo refiere la entrevistada: “Era divertido. Era era de apoyo. De amistad, o sea, la verdad es que nuestro núcleo nuestro equipo era era así era muy muy lindo nunca tuvimos mal aspecto me sorprendió ese trabajo porque pues a lo mejor yo conocía otros lugares diferentes, no como todos, pues siempre problemas y demás, pero aquí no, como mucha unión y eso fue lo bueno o lo mejor de ahí” (E.1). La empatía emerge a partir de las experiencias compartidas entre iguales partiendo de las discrepancias que se tienen con aquellos que ostentan el poder, dicho en palabras de Scott (2000): “la solidaridad entre subordinados, si se logra, se debe paradójicamente sólo a cierto grado de conflicto. Algunas formas de inquietud social, lejos de ser pruebas de desunión y debilidad, pueden ser signos de una vigilancia social activa, agresiva, que mantiene la unidad” (Scott, 2000, pp. 161-162).

Cuando el ejercicio de poder entre dos o más personas llega al límite, este se ve obligado a exponerse y confrontarse de manera abierta y directa, en este sentido Scott (2000) refiere que se trata de una declaración pública del discurso oculto. El dominado, que en este caso son los trabajadores de *call center*, toman el valor de enfrentarse al superior o a la empresa para

romper con el ejercicio de poder, defender sus derechos, o unirse en colectivo. Bajo los testimonios de los entrevistados, no siempre la confrontación es agresiva, sino que se puede ser políticamente correcto y exponer el desacuerdo individual o en colectivo. En el caso de la entrevistada ha dicho que: “yo cuando renuncio [...] me dijeron oye, pero porque te vas [...] pues la verdad es que es otro trabajo, me queda más cerca la paga es diferente y pues por eso me voy” (E.1), además de exponer que un compañero exige sus derechos como trabajador: “Ale o un compañerito. Él sí también se dio de baja y le estaban dando muy poco y dijo no, yo voy a demandar y demandó y ganó” (E.1), de igual manera el discurso de rompimiento se ha llevado a cabo en colectivo “cuando estábamos inconformes, pues era como de pues ¿qué hacemos, no? vamos a buscar una solución [...] fue molesto para los para las gerentes, ¿no? Porque sabían que estábamos como muy unidos y a veces nosotros no hasta nos decían como grilleros ¿no? [...] no era como que nada más iba la persona involucrada, sino como que iba todo el equipo” (E.1).

De forma similar, el entrevistado ha dicho que hubo unión colectiva para confrontar a la empresa: “nos querían liquidar, ellos su liquidación era del 2000 pesos, entonces, decidimos hacer, pues ahí éramos 15 compañeros, éramos ahí como un colectivo y fuimos a Conciliación y Arbitraje y se hizo la, la demanda” (E.2, agente). A pesar de que la unión hace la fuerza, el entrevistado, influenciado por el miedo, reconoce que “en lo personal ya no seguí porque pues necesitaba el dinero, entonces, me di cuenta porque me boletinaron en el buró laboral, entonces, me costaba trabajo conseguir, vaya la redundancia, un trabajo, entonces preferí yo salirme, aceptar lo que me dieran, pues volver a encontrarlo otro trabajo” (E.2, agente).

Como mencionamos anteriormente, los discursos no corresponden únicamente al dominado, sino que el dominante también puede hacer uso de ellos. En una de las entrevistas encontramos un discurso de rompimiento que fue utilizado por parte del superior para agraviar a una agente. El entrevistado fue testigo de un discurso de rompimiento en el que la práctica del discurso de rompimiento fue llevado a cabo por el dominante y el dominador: “un momento en que alguna compañera externos su inconformidad con la supervisora en ese entonces y el rose fue básicamente porque la supervisora le dijo, sabes qué, tú no me sirves, entonces perdiste totalmente, pues todos los privilegios [...] entonces la compañera fue a renunciar [...] literal las dos empezaron a gritar y por lo que sé, cuando la compañera subió a Recursos Humanos subió al coordinador diciéndole que, que no sea mal agradecida, no, que no se le olvide que gracias a la empresa, pues ella comía, entonces sí, sí fue un poco drástico ese casillo” (E2, agente).

4.3.2 Conclusiones del instrumento de entrevistas en profundidad

El impacto que provoca el panóptico es “inducir en el detenido un estado consciente y permanente de visibilidad que garantiza el funcionamiento automático del poder. Hacer que la vigilancia sea permanente en sus efectos, incluso si es discontinua en su acción” (Foucault, 2009, p. 233). Otra característica de alto impacto del panóptico es que debe ser inverificable en el que el sujeto “no debe saber jamás si en aquel momento se lo mira, pero debe estar seguro de que siempre puede ser mirado” (Foucault, 2009, p. 233). En el caso de los entrevistados no perciben el panoptismo como ese medio de control que refiere Foucault (2009) sino que lo interpretan de distinta forma, como un medio positivo que sirve para

resolver conflictos. No refieren el uso de cámaras de vigilancia o guardias de seguridad como una manera de control hacia su persona sino como una forma de mantenerlos seguros ante posibles amenazas contra ellos o contra la empresa. El uso de cámaras de vigilancia, como ya lo mencionamos, no los incomoda, como sí lo hace la vigilancia que aplican los policías de vigilancia, los superiores o los medios que intervienen su equipo de trabajo, ahí sí, los dos agentes sienten un ejercicio de control que los intimida e incómoda. A pesar de la percepción de los trabajadores, es claro que el panoptismo sigue cumpliendo la función de vigilar y controlar.

Los *call centers* se adueñan de los comportamientos de aquellos que se desempeñan como agentes telefónicos, no sólo basta con firmar un contrato y brindar ganancias a la empresa, sino que ésta, cuando le conviene, obliga a los agentes a cumplir lo estipulado en su contrato laboral, situación que en ocasiones se torna ambivalente, debido a que llega a infringir sus normas preestablecidas. Una vez dentro del *call center* ya no se es autónomo en tiempo, espacio y cuerpo. A través de un superior, se “gestiona” al agente en tanto a su uso de tiempo durante su jornada laboral, incluso antes y después de su turno a cubrir. Además de ello, los agentes, aunque pudieran llegar a elegir su estación de trabajo, deben ocupar un lugar en específico, en el que un superior pueda tomar ventaja de las ubicaciones designadas o elegidas, y no pierda el control de los agentes, ya sea en piso de operaciones o en lugares donde las jerarquías toman ventaja sobre los agentes. Lo que representa que el espacio está diseñado para evitar a toda costa cualquier tipo de distracción que pueda disminuir la productividad de los agentes telefónicos. Si bien el tiempo y espacio no le pertenecen al agente cuando está trabajando, su cuerpo sí lo hace; sin embargo, las empresas usan el cuerpo de los trabajadores como una herramienta de trabajo, esto conlleva a que sufra cambios que

lo hacen comportarse a conveniencia del superior y no a las necesidades fisiológicas del cuerpo en sí, como atenerse a ciertos estándares de vestimenta y de movimiento. Estos modos de comportamiento Foucault (2009) los llama dispositivos disciplinarios y su función es precisamente esa, condicionar las acciones y los pensamientos de los trabajadores de forma que garanticen el ejercicio de poder sobre ellos.

Partiendo de lo dicho por los entrevistados, las empresas de *call center* infringen en sus normativas como empresa porque mienten en su proceso de contratación, es decir, pueden existir diferencias en la vacante ofertada y lo que al final se le ofrece a los agentes, ya sea comisión o bono, además de incentivar y sacar provecho del agente en su desempeño bajo una promesa de ingresos altos que nunca llegan, puesto que la empresa tiene control de las bases de datos que se les asignan a los agentes.

Los *call centers* ya no recurren a tosquedades o sutilezas para el desempeño de sus trabajadores, sino que el agente se pone sus propios objetivos a cumplir, en el que puede dar más de su tiempo, aportar ideas para un mejor desempeño individual y grupal, o incluso realizar dinámicas entre compañeros para obtener un ingreso económico extra. Las métricas a cumplir toman un rol importante para que el agente decida dar más de sí, ya que según los entrevistados, las métricas garantizan un esquema de comisiones, en las que, para llegar a ellas, se puede trabajar hasta tres turnos seguidos, sin que haya oposición de la empresa o procure su integridad física y/o mental, fomentando que el beneficio no es para la empresa, sino para quien quiera dar más de sí y ganar lo que quiera. Asimismo, encontramos en las entrevistas que los supervisores también están sujetos a la auto explotación puesto que, al estar en un nivel de jerarquía más alto, exigen más de los agentes, lo que los lleva a estar a la

búsqueda constante de estrategias y dinámicas. El filósofo Han (2012) llama a este estado permanente de auto abuso el “sujeto de rendimiento” puesto que los trabajadores ya no se sienten obligados a trabajar para un patrón, sino que perciben una sensación de libertad en la que ellos, dueños de sí mismos, son los únicos responsables de mejorar su calidad de vida; por ello, no perciben las acciones de la empresa como actos de violencia contra ellos. Dicho lo anterior, una sociedad que impulsa a los individuos a volverse sujetos de rendimiento, es lo que Han (2012) llama sociedad del cansancio que, al demandar tanto de los individuos, los orilla a sentirse exhaustos continuamente. En los agentes telefónicos se manifiestan distintas formas de cansancio, como el físico y el mental, ya que no logran desprenderse de sus objetivos laborales, y constantemente enfocan su energía en pensar en el trabajo, aún cuando están fuera de este. Aunado a ello, los agentes telefónicos decrecen en un sentido de compañerismo y solidaridad, ya que el individualismo impera en su modo de actuar para lograr metas y objetivos. No toman en cuenta que las necesidades económicas y aspiracionales son similares a las de sus compañeros, por consiguiente, emerge la falta de empatía y gobierna la envidia, situación que desgasta a los agentes e impide que construyan un equipo de trabajo.

A pesar de que los agentes telefónicos están en un constante vaivén de obediencia, les preguntamos cuál era su perspectiva sobre aquel que está en una posición de emitir órdenes. Para los entrevistados estar en un *call center* no es sinónimo de que todos los supervisores sean iguales. Desde la perspectiva de la entrevistada, ella legitima el poder tradicional, en el que contempla emociones y crea vínculos con su superior, donde de manera aparente existe una relación amistosa; la perspectiva del entrevistado es contrapuesta, ya que legitima el poder en su mayoría de manera racional, es decir, que toma en cuenta la jerarquía del

superior, y su poder de emitir órdenes que deben ser obedecidas por él. De esta manera, no permite considerar a su superior como amigo o un igual. Así, si bien dentro del ambiente del *call center* se espera que los agentes acaten sin miramientos, los entrevistados señalan que los agentes telefónicos tienen cierto poder al momento de decidir a quién obedecen y por qué.

Además, en relación con la obediencia, asentamos que está íntimamente relacionada a la resistencia, y encontramos que los entrevistados aplican dos tipos de obediencia. El primer tipo con una dualidad entre obedecer y resistir, ya que las indicaciones que reciben están sujetas a su consideración, en la que no se niegan a realizarla, pero no la hacen al momento de ser solicitada. Esto a su vez constituye un discurso anónimo que, según Scott (2000), es dejar asomar una verdad entre lo jocoso y lo formal, que es difícil de comprender para el superior; es decir, el que tiene el poder, contrario al grupo de los agentes, que fácilmente entienden el verdadero significado. El segundo tipo de obediencia se lleva a cabo bajo una conciencia de derechos y obligaciones, no obstante los agentes telefónicos las reprimen, y se enfocan únicamente en obedecer como factor principal y, con ello, evitar una confrontación que los perjudique laboralmente.

Para Scott (2000), tanto el discurso público como el discurso oculto pueden ser ejercidos por el grupo de los dominantes y de los dominados. A través de las entrevistas, damos cuenta de la disparidad entre el discurso público y el oculto de la empresa, pues ésta se muestra en primera instancia como una opción para generar altos ingresos, pero que una vez se forma parte de ella, no duda en someter y controlar de diversas formas a sus empleados. Ambos

entrevistados señalan que las empresas de *call center* mienten en lo que ofrecen en las vacantes, pues al momento de entrar a trabajar hay una diferencia notable.

Así mismo, los entrevistados revelan la diferencia entre su discurso público, en el que se presentan como buenos empleados, y su discurso oculto, en el que perciben que reaccionan de forma justificada ante las políticas opresoras de la empresa y llevan a cabo actos de resistencia en su contra, como evadir el trabajo, estafar o robar. En este sentido, adquieren importancia los espacios sociales del discurso oculto, que emergen a partir de las experiencias compartidas de injusticia y explotación, y, en el caso de la entrevistada, se llevan a cabo fuera de los ojos del poder, dentro de la misma empresa.

Finalmente, encontramos que cuando los agentes telefónicos se atreven, solos o junto con sus compañeros, a resistir de forma abierta y enfrentan a los superiores, se da un rompimiento entre el discurso público con el oculto. Esta confrontación puede llevar de igual manera que la empresa sea recíproca y revele también su discurso oculto. Para Scott (2000) estos discursos pueden ser aplicados por ambas partes, además de que según el autor no sólo se basa en lo dicho, sino también en lo que se hace.

Capítulo 5

Conclusiones finales

Al inicio de nuestra investigación surgió el interés por encontrar lo que nosotros habíamos llamado *acoso pasivo laboral*, debido a que nosotros como trabajadores de *call center* notamos un fenómeno en el que algunos supervisores nos persuadían sutilmente para trabajar más, argumentado en el contexto público una exigencia en productividad por parte de la empresa hacia los agentes.

De esta manera nos hacían sentir que nosotros al no tener buen desempeño, a pesar de tener una base trastocada; aportar más horas de trabajo a la empresa, a pesar de cubrir completamente la jornada laboral; o tener disposición absoluta a las indicaciones del superior, a pesar de tener poca congruencia con otras indicaciones éramos nosotros los que nos perjudicábamos, en el sentido de que al incumplir las expectativas, podíamos bajarnos nuestro sueldo, no cubrir comisiones, perder un bono mensual, o peor aún hacernos perder nuestro trabajo.

La idea de seguir trabajando el acoso pasivo laboral se vio truncada debido a que después de aplicar el instrumento de la encuesta, nos dimos cuenta de que las preguntas estuvieron mal enfocadas y esto provocó que los encuestados dieran respuestas sobre acoso físico y psicológico. Así entonces, tomamos la decisión de descartar esta categoría teórica y redireccionar nuestra investigación hacia las relaciones de poder.

Para la selección de nuestros sujetos de investigación partimos de una inmersión a campo como trabajador en Concentra BPO, en donde la diversidad de edades, estudios y trayectorias laborales estaban presentes en un solo lugar, debido a ello se incentivó la idea de realizar una encuesta en la que cualquier trabajador de la CDMX la pudiera contestar. A partir de las respuestas obtenidas de la encuesta, y de las dos entrevistas exploratorias, se determinaron los criterios para la muestra a la cual le íbamos a aplicar las entrevistas en profundidad, considerando de mayor relevancia una edad mayor a 24 años, una estancia laboral de al menos 6 meses en un *call center*, y que no fuera su primer empleo. Esto, para recabar información crucial acerca de su perspectiva sobre la obediencia y de cómo es aplicada, así como los actos de resistencia que pudiera ejercer, para enfrentar, sobrellevar o evadir las relaciones de poder.

De hecho, específicamente cuando se aplicó una entrevista exploratoria en profundidad a un hombre de 22 años con menos de 3 meses laborando en *call center* y siendo este su primer empleo, nos dimos cuenta de que al carecer de una trayectoria laboral no podíamos obtener información de situaciones basadas en relaciones de poder donde se haya ejercido una resistencia y de cómo se legitima el poder. Pese a ello, el entrevistado era consciente del ejercicio de poder por parte de la empresa y sus supervisores, sin embargo, carecía de interés en cuanto a confrontar una relación de poder.

Al inicio de nuestra investigación descubrimos que existía una institución llamada Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT) donde se agrupan gremialmente una serie de empresas, y por ello decidimos realizar una tipología de *call centers*. Pensábamos que encontraríamos diferencias en las condiciones laborales entre las empresas que pertenecían al IMT y las que

no (diferencias o irregularidades, en cuanto a firma de contrato, prestaciones de ley, salario, comisiones, bonos, horarios, o algún indicador que pudiera señalar diferencia entre los que pertenecen y no, al IMT). Con los resultados de la encuesta aplicada a 24 personas, descubrimos que no existen diferencias significativas entre las empresas incorporadas al IMT y las que no, ya que ambas ofrecen las mismas oportunidades para los trabajadores de *call center*.

De forma similar, en la construcción del marco teórico, uno de nuestros lectores nos sugirió la categoría foucaultiana *empresario de sí mismo*, sin embargo cuando nos adentramos en el trabajo de campo nos dimos cuenta que la categoría ya no era tan adecuada debido a que Foucault (2009) explicó al empresario de sí mismo como aquel sujeto que de manera consciente busca más de una opción de trabajo para así tener varios salarios, esto implica que no se enfoca solamente en un empleo para aplicar toda su fuerza de trabajo. Es por ello que, decidimos dejar fuera esa categoría y continuar con las categorías de sujeto de rendimiento y sociedad de cansancio del filósofo Byung-Chul Han (2012), ya que, contrario al empresario de sí mismo, estas dos categorías sustentan que los trabajadores se desviven y aplican toda su fuerza de trabajo en un solo empleo por medio de la auto explotación. La experiencia concreta permitió que sí pudiéramos verlas en el día a día de un trabajador de *call center* cuando estuvimos inmersos en campo.

Para abarcar las prácticas de obediencia y resistencia fue preciso partir del análisis de las relaciones de poder desde el estudio clásico de mediados del siglo XX de Michel Foucault (2009), el cual sostiene que, en toda relación, hay un ejercicio de poder, y este se da en nuestro caso entre agentes y superiores. Es así como, a pesar de la antigüedad de esta teoría,

encontramos que algunas ideas siguen vigentes, como por ejemplo el Panoptismo, para examinar fenómenos en la actualidad. Con la guía de esta categoría, nos dimos cuenta de que en los *call centers* esta forma de control es constante e indispensable para que las empresas mantengan la disciplina de sus trabajadores. Sin embargo, las cámaras de seguridad y otras medidas están tan integradas al día a día de los trabajadores que han tomado otra intención para algunos de ellos, y es que la vigilancia se ha visto como algo positivo, es decir, que los trabajadores se sienten protegidos en caso de algún riesgo. Por otro lado, a pesar de la extrema vigilancia, hay momentos en los que los agentes telefónicos menosprecian la finalidad del panoptismo, no le temen y optan por sacar provecho de forma poco ética en los ejercicios de venta.

Asimismo, la teoría de Foucault (2009) nos fue útil para identificar que el control disciplinario en el espacio, del cuerpo y del tiempo, es ejercido en todos los *call centers* que componen nuestro pequeño universo. De esta manera, acentuamos que cuando uno se vende como trabajador, ya sea consciente o inconscientemente, se cede casi todo de sí, donde el tiempo es de quien lo paga, el espacio donde mejor se desempeña (emplazamientos funcionales) y el cuerpo siempre condicionado para ser productivo (dócil y útil).

Si bien la teoría foucaultiana nos fue útil para hablar del ejercicio de poder de la empresa hacia los trabajadores, con la incorporación de la visión filosófica de Han (2012), ampliamos las relaciones de poder a un estado de rendimiento constante y una sociedad que, ensimismada, vive, piensa y siente el deseo por trabajar siempre. Así el ejercicio de poder ya no es únicamente aplicado por un superior, sino que en el contexto actual que relata Han (2012), el trabajador ejerce una autoexplotación.

Este nuevo fenómeno laboral es lo que Han (2012) llama la sociedad del cansancio, en la que los trabajadores sufren y mitigan problemas de salud física y mental, derivados de una autoexigencia excesiva. Esto implica aminorar la capacidad de trabajar en equipo y fomentar el individualismo. A pesar de reconocer esta situación, parte de los encuestados y los entrevistados, caen en una contradicción, ya que por un lado si bien se perciben cansados, estresados y/o tristes, por otro lado, sienten el ímpetu de ser propositivos y productivos, para una contribución hacia su empresa, sin que alguien lo haya solicitado. A pesar de estar inmersos en una ambivalencia, Han (2012) refiere que este tipo de actitudes constituyen al sujeto de rendimiento.

Las relaciones de poder tienden a desencadenar una serie de reacciones en las que el sujeto dominado o de menor jerarquía, es quien debe seguir indicaciones preestablecidas, como reglas internas de la empresa, o indicaciones que se dan al momento de estar en actividades laborales. En ese sentido, al estar vigilado y controlado, y entregarse exhaustivamente a su desempeño laboral, el trabajador confiere y valida el poder de mandato de su supervisor. Por ello consideramos que esto pudo ser explicado con la categoría de legitimación de poder de Weber (1944), ya que en esta investigación nos ayudó a explicar el cómo y por qué obedecen los agentes telefónicos.

Para los trabajadores de *call center* que participaron en esta investigación, la obediencia, más allá de implicar sumisión, respeto o alguna característica que los haga sentir desestimados, más bien resulta ser una práctica consciente para verse beneficiados. Es decir, que, siguiendo a Weber, los trabajadores tienen causas racionales para obedecer. Por eso, la

categoría de la legitimidad es fundamental para comprender por qué obedecen. Aquí nos encontramos diversas razones de nuestros sujetos de la muestra para obedecer. Unos prefieren reconocer el poder de su supervisor por el trato hacia ellos, su personalidad, la empatía que genera en el equipo de trabajo, o incluso si es atractivo o atractiva, lo que pudiera interpretarse como tipos de dominación tradicional o incluso carismática. Otros, no ponen tanta atención en esas dimensiones porque sus razones para obedecer son más racionales de acuerdo con sus fines, que son crecer profesionalmente, mantener el trabajo y obtener mejores beneficios. De esta manera encontramos en esta investigación que, pese a que vivimos en una sociedad moderna racional, todavía la dominación tradicional juega un papel importante, incluso en espacios tan racionales como el mercado laboral.

Podemos destacar que la obediencia y la resistencia, a pesar de tener una finalidad distinta, actúan en conjunto casi siempre ante un ejercicio de poder. El querer obedecer es sinónimo de evadir un conflicto, pasar desapercibido, o simplemente quedar bien con el que le da órdenes. (racionalidad de acuerdo a valores).

En cuanto a la resistencia dentro de las relaciones de poder entre agentes y supervisores nos pareció pertinente trabajar con la teoría de James Scott en el libro clásico *Los dominados y el arte de la resistencia* (2000), que, aunque fue desarrollada a partir de relaciones de poder en un ambiente rural permeado por otros tipos de jerarquías, esta teoría ha resultado útil para el ámbito laboral de los *call centers* de la Ciudad de México. Scott (2000) dice que en las relaciones de poder existen 4 ámbitos o espacios (en el original en inglés Scott habla de *transcripts*, que ha sido traducido como discursos, lo cual puede generar alguna confusión). Éstos son el discurso público, el discurso oculto, el discurso del disfraz o anonimato y un

cuarto ámbito donde el discurso oculto irrumpe de manera abrupta en el discurso público, lo que se entiende como “hablarle con la verdad al poder”. Para entender una relación de poder, necesitamos entender cómo se comportan los actores en cada uno de estos cuatro ámbitos.

En el ámbito del discurso oculto es donde los agentes pueden expresarse libremente, manifestar todo con lo que no están de acuerdo de la relación laboral, como que un supervisor abuse de su poder delegado; esto se da únicamente entre iguales y alejados del poder. Al haber aplicado la observación participante, advertimos que el discurso oculto sucedió al término del primer día de capacitación en la entrada del metro Viaducto, con un grupo de más de 10 personas, que alejados del poder manifestaron verbalmente sus desacuerdos con la vacante e insultos hacia el entrevistador y capacitador.

El segundo ámbito del discurso es el que Scott llama “disfraz o anonimato”, cuya finalidad es dejarse ver sin ser descubierto, en un sentido coloquial mexicano “entre broma y broma, la verdad se asoma”, esto representa poder decir una verdad sutilmente o disfrazada hacia un superior sin que haya temor a ser castigado o sancionado. De acuerdo con lo recabado en la bitácora de campo, para los agentes el discurso anónimo implica poder actuar en contra del poder, es así que la mayoría de ellos 10 minutos antes de terminar su jornada laboral, se disponen a irrumpir el orden, ya sea levantándose de su lugar, ir al baño o deambular por los pasillos.

El tercer ámbito es el discurso público en el que ambas partes muestran lo que se espera de ellos, es el espacio de la cortesía, donde todos presentamos una máscara para relacionarnos de buena manera con el otro, aunque muchas veces sabemos que hay otras intenciones o una

agenda oculta que no puede expresarse abiertamente. Como ya se mencionó anteriormente los discursos son espacios por lo que no sólo conllevan expresiones orales sino también acciones que son intencionados como actos de resistencia o de obediencia, a su vez, en estos discursos pueden participar tanto agentes telefónicos como supervisores.

El ámbito público de la empresa transgrede económicamente por aplicar descuentos en nómina no justificados, cancelar bonos, pagar a destiempo; y moralmente por llevar al límite las capacidades de tolerancia, frustración, estrés o el trabajo sobre presión de los agentes telefónicos, al mismo tiempo que quebranta al trabajador corporalmente para volverlo dócil y útil.

Finalmente, está el cuarto ámbito, de rompimiento entre el discurso público con el oculto, que sucede cuando la cordura y el respeto se tornan en euforia, catarsis, o incluso enojo, debido a que el agente, el superior o la empresa, sin consideración alguna emiten lo que verdaderamente piensan respecto uno del otro.

En cuanto a este discurso percibimos, primero, que los agentes actúan de manera individual haciendo frente a su superior, también lo pueden hacer en colectivo para manifestar inconformidades, o bien en individual y/o colectivo en contra de la empresa al interceder por medio de lo legal, es decir, ejercer una demanda laboral. Segundo, los superiores o los representantes de la empresa aplican este discurso ya sea en emitir comentarios despectivos, dar de baja al trabajador o incluso despedirlo sin goce de comisiones ni porcentaje proporcional a un finiquito.

Lamentablemente, cuando es el agente quien rompe la barrera entre lo que se dice en lo público y lo que se dice en lo privado, esto no tiene mayor impacto, ya que sólo emite las ideas que le parecen injustas respecto al superior o a la empresa. En la segunda forma de rompimiento en ocasiones se manifiesta la acción colectiva que demanda legalmente a la empresa. Si bien se ponen de acuerdo para iniciar la demanda, no todos concluyen el proceso, y sólo los trabajadores más constantes, que tienen más experiencia y conocen el medio laboral, pueden llegar a tener un impacto contra la empresa.

De la información obtenida a lo largo de esta investigación y homologando los resultados de los tres instrumentos aplicados, en cuanto a los *call centers* conseguimos saber que la mayoría aplica el poder disciplinario rigurosamente, es decir, mantener vigilado y controlado al trabajador es una práctica habitual en *call centers* como: Konecta, NDM Group, TKM Customer Solutions, Atento, Red virtual, CREA, Seguros Mapfre y Concentra BPO. Sin embargo, destaca la empresa Recremex que rebasa e intensifica el poder disciplinario, ya que suma a estos, cateos y detectores de metales, proyectando una imagen del trabajador como un posible transgresor, poco fiable, que como resultado debe enfrentar una humillación cada día antes de ingresar a su lugar de trabajo. Destacan en otro sentido los *call centers* de Gayosso, BBVA y MetLife que atenúan el ejercicio de disciplinamiento aplicando sólo una medida, pero no por ello dejan de aplicar el control sobre sus trabajadores.

Con relación a la obediencia y la resistencia encontramos patrones diversos en nuestra muestra: Primero, los que resisten unilateralmente, agentes telefónicos que tienen un temple para la resistencia y conseguir una organización en colectivo contra la empresa para validar sus derechos laborales. Segundo, agentes que aplican una resistencia moderada, en la que de

manera individual externalizan sus desacuerdos a los supervisores, para llegar a un acuerdo y sobrellevar la relación laboral; aunque esto implica el ámbito de un discurso oculto o anónimo. Y un tercer tipo de trabajadores que deciden no confrontar de modo directo, pero en un contexto oculto, manifiestan su desacuerdo con otros compañeros.

En pocas palabras, no hay acto de resistencia que sea más o menos valioso, sino más bien, valioso es el acto de resistir por sí mismo.

Los intereses de esta investigación partieron de las prácticas de obediencia y resistencia que ejercen los trabajadores de *call center*, empero durante el proceso de la misma reflexionamos en torno a la posibilidad de sumar más perspectivas para analizar este fenómeno, por lo cual consideramos que otro enfoque teórico posible de trabajar son los Estudios Postcoloniales debido a que a través de ellos se puede dar cuenta del impacto de la colonialidad del poder en la cultura del trabajo en nuestro país. Así mismo, aunque no integramos la categoría de empresario de sí mismo consideramos que para futuras investigaciones pudiera resultar adecuada para ampliar la explicación y visión del proceso que han tenido los trabajadores en cuanto a convertirse a sí mismos en una empresa, es decir, estar constantemente en búsqueda de innovación, ya sea en cuanto a los trabajos que desempeñen o las habilidades que adquieran para contratarse en uno o varios tipos de trabajo y ejercer la auto explotación.

Bibliografía

- Almaraz, L. (6 de abril de 2023). *Descuentan parte de su nómina a empleado que acudía varias veces al día al baño*. La Razón. Recuperado de <https://www.razon.com.mx/amp/virales/descuentan-parte-nomina-empleado-iba-veces-dia-bano-523763>
- Brito, J., Carrillo, J., Gomis, R., & Hualde, A. (2022). ¿El fin del outsourcing en México? Características de la nueva legislación y perspectivas de futuro. *Región y sociedad*, 34, e1558. Epub 01 de junio de 2023. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1558>
- Chaves–Montero, A. (2018). La utilización de una metodología mixta en la investigación social. En *Rompiendo Barreras en la investigación*. UTMACH, Ecuador, pp. 164 – 184.
- Enríquez, S. (2021). Flexibilidad y productividad: mecanismos de intensificación de control en el trabajo de los *call centers*, Quito (Ecuador). *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 5(11), 245-265.
- Ferreira, S. (2022). *Trabajadores invisibles: manifestaciones del sufrimiento en un call center montevideano en la Hipermodernidad*. Tesis de maestría, Universidad de la República de Uruguay. Uruguay.
- Flores, M., Ramírez, S., & Guzmán, I. (2022). Trabajo precario en call centers de la ciudad de México. *Veredas*. Recuperado de <https://veredas.xoc.uam.mx/index.php/2020/12/07/trabajo-precario-en-call-centers-de-la-ciudad-de-mexico>
- Foucault, M. (1988). *El sujeto y el poder*. Arte después de la modernidad.

- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica*. Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Foucault, M. (2009). *Vigilar y castigar*. Siglo veintiuno editores, Argentina.
- Han, B-Ch. (2012). *La sociedad del cansancio*. Herder, España.
- Hernández, E., & Morales, J. (2018). Subcontratación en Jalisco y la resistencia de los trabajadores: el caso de los call centers. En *Dinámicas recientes del empleo y del desarrollo económico en Jalisco*. Universidad de Guadalajara, pp. 137-162.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.^a P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México.
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2023a). *Estudio Nacional de Centros de Contacto BPO 2023*. IMT
- Instituto Mexicano de Teleservicios. (2023b). *IMT proveedores*. Recuperado el 22 de septiembre de 2023, de <https://contactforum.com.mx/proveedores/index>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (23 de noviembre de 2022). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, Nueva Edición (ENOE) Ciudad de México Tercer trimestre de 2022*.
- Moench, E., & Ruiz, O. (2020). La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de call centers. *Controversias y concurrencias latinoamericanas*, 11(20), 157-178.
- Montarcé, I. (2011). Del otro lado del teléfono: identidad y acción colectiva en Call Centers de la ciudad de México. En De la Garza Toledo, E. (Ed.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (pp. 69-118). UAM-I, Editorial Plaza y Valdés

- Montarcé, I. (2014). *Trabajo y acción colectiva en la maquila informacional de los call centers*. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana. Ciudad de México.
- Montarcé, I. (2018). La fragilidad del taylorismo simbólico: entre el consentimiento y la transgresión al control afectivo en Call Centers. *Revista Latinoamericana de Estudios sobre Cuerpos, Emociones y Sociedad*, 10(28), 11-22.
- Montes, J. (2007). Dominación en los espacios de trabajo y formas de expresión del conflicto: las nuevas generaciones de trabajadores frente a las políticas manageriale. *XXVI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Guadalajara*.
- Morales, A. (2022). *Modos de control y resistencia de las/os trabajadoras/es asalariadas/os del sector terciario: El trabajo en los call centers en Santiago de Chile*. Título de sociología, Universidad de Chile, Santiago de Chile
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'. *Work, Employment and Society*, 18(4), 709-724.
<https://doi.org/10.1177/0950017004048691>
- Munera, J., Zapata, S., & Giraldo, Y. (2020). *Riesgos psicosociales en trabajadores de call center*. Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Paniagua, J. (1999). La calidad total: nuevas formas de nombrar al taylorismo. *Sociología del trabajo, nueva época*, núm 37, pp. 41-58.
- Paulo, M. (2022). O discurso oculto dos/as trabalhadores/as: elementos para uma análise do trabalho nas Telecomunicações do Rio de Janeiro. *Revista Katálisis*, vol. 25 núm. 1, enero-abril 2022, pp. 93-103.

- Piedra, N. (2020). El trabajo en los call centers: La corporeidad de la experiencia laboral. *Revista Rupturas*, 10(1), pp. 103-137.
- Reporte Indigo. (12 de noviembre de 2020). *La historia del outsourcing en México inició con Calderón en 2012*. Reporte Indigo. Recuperado de <https://www.reporteindigo.com/reporte/la-historia-del-outsourcing-en-mexico-inicio-con-calderon-en-2012/amp/>
- Ricci, G. & Rozenberg, A. (2023). ¿El ciudadano que resiste o el sujeto que obedece? Tensiones entre la resistencia y la obediencia en la filosofía de Spinoza”. *Estudios Políticos* núm. 58 (enero-abril, 2023): 29-51, Ciudad de México.
- Rodríguez, B. (29 de marzo de 2023). *Joven exhibe a call center que retiraba sillas a empleados como castigo por no vender*. Excelsior. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/trending/joven-exhibe-a-call-center-que-retiraba-sillas-a-empleados-como-castigo-por-no-vender>
- Scott, J. (2000). Dominación, actuación y fantasía. En *Los dominados y el arte de la resistencia*. Ediciones Era, México.
- Tàpies, B. (2014). *Llamada perdida detrás del “0800” : normas, control y estrés laboral en los Call Center* [Tesis de Magister en Sociología]. Universidad Católica Argentina. Repositorio institucional de la Universidad Católica Argentina. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/llamada-perdida-0800-call-center.pdf>
- Tylor, S., & Bogdan, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de la investigación. Ediciones Paidós Ibérica, España.
- Weber, M. (1944). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México. pp. 170-173.

Anexos

1. *Call centers* afiliados al Instituto Mexicano de Teleservicio
2. Guion de preguntas para cuestionario
3. Guía de preguntas para entrevistas en profundidad

Consulta electrónica de material de campo de transcripciones de entrevistas exploratorias, entrevistas en profundidad y bitácora de campo, en:

<https://drive.google.com/drive/folders/1SRfpxF5RDmlpoLtyTM8KHI3Lul0RwBik?usp=sharing>

Anexo 1 Tipos de *call centers* afiliados al Instituto Mexicano de Teleservicios

2bGlobal	Call center, contact centers, BPS, servicios
AddACCION	Tecnología, soluciones, contact centers, customer experience
AMATECH	Call center, contact centers, BPS, servicios
Andirent. Todo para tu oficina.	Tecnología, soluciones, contact centers, customer experience
Anexa BPO	Call center, contact centers, BPS, servicios
ASECON (Asesores y Consultores de Productos Litigiosos, S.C.)	Call center, contact centers, BPS, servicios
Atento México	Call center, contact centers, BPS, servicios
Avaya	Tecnología, soluciones, software, customer experience
AWW (Active World Working)	Call center, contact centers, BPS, servicios
Bufete Empresarial GTI	Call center, contact centers, BPS, servicios
Bufete Jurídico Pazos Chávez , S.C.	Call center, contact centers, BPS, servicios
CallFasst	Call center, contact centers, BPS, servicios

Concentra BPO	Call center, contact centers, BPS, servicios
Conduent	Call center, contact centers, BPS, servicios
Consortio Jurídico de Cobranza Especializada	Call center, contact centers, BPS, servicios
CONTACTUS Contact Center	Call center, contact centers, BPS, servicios
Conversso	Tecnología, soluciones, software, customer experience
CPT (Centro Profesional en Telemarketing)	Call center, contact centers, BPS, servicios
CTSolutions	Call center, contact centers, BPS, servicios
Directo Telecom, S.A de C.V.	Compañías telefónicas, telecomunicaciones, contact centers, call center
E-Contact Professional Services	Call center, contact centers, BPS, servicios
Eficasia	Call center, contact centers, BPS, servicios
HUF Consulting Services / Fábrica de Ideas e Innovación	Consultoría, call center, contact centers, BPS
FONOLO	Tecnología, soluciones, software, customer experience

Front Face Business	Tecnología, soluciones, software, customer experience
CRG (Grupo CRG Latam, S.A. de C.V.)	Tecnología, soluciones, software, customer experience
Grupo Vanguardia	Call center, contact centers, BPS, servicios
High Marketing & Telemarketing	Call center, contact centers, BPS, servicios
Hola Metro Carrier	Compañías telefónicas, telecomunicaciones, contact center, call center
Impulse Telecom	Call center, contact centers, BPS, servicios
IMT (Instituto Mexicano de Teleservicios)	Consultoría, mercadotecnia, marketing digital, certificación
Konecta México	Call center, contact centers, BPS, servicios
Konexo Contact & Solutions Center	Call center, contact centers, BPS, servicios
Latintel	Tecnología, soluciones, software, customer experience
Marketing Seyer	Call center, contact centers, BPS, servicios
MedMarketing	Call center, contact centers, BPS, servicios

Mitrol	Tecnología, soluciones, software, customer experience
Net2Phone	Tecnología, software, soluciones, telecomunicaciones
Nuxiba	Tecnología, software, soluciones, telecomunicaciones
Octopus	Call center, contact centers, BPS, servicios
Open Cloud Contact Center	Tecnología, software, soluciones, omnicanal
OpenStore, S.A. de C.V.	Tecnología, software, soluciones, consultoría
PBX Hosting, S.A. de C.V.	Compañías telefónicas, servicios, telecomunicaciones, conectividad
Pentafon	Call center, contact centers, BPS, servicios
Predictiva	Tecnología, software, soluciones, inteligencia artificial
Prymenet	Tecnología, soluciones, software, customer experience
Qualtrics	Tecnología, soluciones, software, customer experience

RESSOLVE A.I.	Tecnología, soluciones, software, customer experience
S1 Gateway	Tecnología, software, soluciones, atención digital
Seguros Confie	Call center, contact centers, tecnología, BPO
Sertec (Servicios Técnicos de Cobranza, S.A de C.V)	Call center, contact centers, BPS, servicios
SixBell	Tecnología, software, soluciones, atención digital
STO Contact Center	Call center, consultoría, contact center, customer experience
SRL Soluciones	Tecnología, software, soluciones, crm
Tecnosis	Tecnología, software, soluciones, crm
Telat Group	Call center, contact centers, BPS, servicios
Teleperformance México	Call center, contact centers, BPS, servicios
Telvista	Call center, contact centers, BPS, servicios
TKM Customer Solutions	Call center, contact centers, BPS, servicios
VCIP	Call center, contact centers, BPS, servicios

Vocalcom S.A de C.V	Tecnología, software, soluciones, chatbot
VOXIMPLANT	Tecnología, software, soluciones, chatbot
Yellow A.I.	Tecnología, software, soluciones, chatbot
Zendesk	Tecnología, software, soluciones, chatbot

Anexo 2 Preguntas para cuestionario

Somos estudiantes de la licenciatura de Comunicación y Cultura en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM). Estamos en el proceso de investigación para nuestra tesis. Por ello, solicitamos tu ayuda para responder una breve encuesta, la cual no tomará más de 10 minutos. Las respuestas serán totalmente anónimas y serán sumadas e incluidas en un documento, pero nunca se comunicarán datos individuales. Te pedimos que contestes esta encuesta con la mayor sinceridad posible en cada una de las preguntas. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Cualquier duda o aclaración te puedes comunicar a los siguientes correos:

- ubaldo.aguilar@estudiante.edu.uacm.mx
- angela.evangelista@estudiante.uacm.edu.mx

INFORMACIÓN PERSONAL

1 ¿Qué edad tienes?

2 ¿Con qué género te identificas?

- . Masculino
- a. Femenino
- b. Otro (especifica)

3 ¿Cuál es tu último grado de estudios?

- . Secundaria terminada
- a. Bachillerato trunco
- b. Bachillerato terminado
- c. Licenciatura trunca
- d. Licenciatura terminada
- e. Otro (especifica)

4 ¿Cuánto tiempo tienes laborado en call center?

- . 1 - 3 meses
- a. 4 - 6 meses
- b. 6 meses a 1 año
- c. Más de un 1 año

5 ¿Cuál es tu horario laboral?

- . Medio tiempo
- a. Tiempo completo

6 ¿En qué tipo de campaña estás?

- . Ventas
- a. Atención al cliente
- b. Cobranza
- c. Soporte técnico

7 ¿Qué puestos has desempeñado dentro de los call centers?. Puedes elegir más de una opción

- . Agente telefónico
- a. Supervisor
- b. Coordinador
- c. Control de calidad
- d. Capacitación
- e. Recursos humanos
- f. Otro (especifica)

EJERCICIO DEL PODER POR PARTE DE LA EMPRESA

8 Elige los medios de seguridad que pasas cuando entras a tu trabajo. Puedes elegir más de una opción

- . Guardia de seguridad
- a. Biométricos
- b. Torniquetes
- c. Cámara de seguridad
- d. Cateo
- e. Dejar identificación en recepción
- f. Escaneo de gafete
- g. Detector de metales
- h. Guardar cosas personales en locker
- i. Otro (especifica)

9 ¿Qué áreas te monitorean mientras estás haciendo llamadas? Puedes elegir más de una opción

- . Supervisor en piso
- a. Control de calidad
- b. Cámaras de vigilancia
- c. Otro (especificar)

10 Selecciona la opción que corresponda a tu área de trabajo. Puedes elegir más de una opción

- . Escritorio con laterales cerrados
- a. Escritorio con laterales abiertos o de cristal
- b. Silla reclinable de ruedas
- c. Silla fija
- d. Silla acolchonada
- e. Diadema con micrófono
- f. Auriculares con gomas
- g. Auriculares sin gomas
- h. Monitor en buen estado
- i. Monitor en mal estado
- j. Teclado en buen estado
- k. Teclado en mal estado
- l. Mouse en buen estado
- m. Mouse en mal estado

- n. Aire acondicionado o ventilador
- o. Dispensador de agua
- p. Otro (especifica)

11 ¿Qué diferencias hubo entre la vacante a la que te postulaste y la firma de tu contrato? Puedes elegir más de una opción

- . Sueldo distinto
- a. Horario laboral distinto
- b. Día de descanso distinto
- c. Campaña distinta
- d. Lugar de trabajo distinto
- e. Tiempo de capacitación distinto
- f. Capacitación no pagada
- g. Sin prestaciones de ley inmediatas
- h. No hubo firma de contrato
- i. Firma de contrato temporal
- j. No hubo diferencia
- k. Otro (especifica)

12 ¿Te controlan tus tiempos de break e idas al baño?

- . Sí, los tienen controlados
- a. No, no los tienen controlados
- b. No sé, no he puesto atención
- c. Me controlan los breaks, pero no las idas al baño

13 ¿Cuándo cubres horas extra? Puedes elegir más de una opción

- . Cada que lo solicita el supervisor
- a. Cada que yo quiero
- b. Cuando me falta poco para llegar al bono
- c. Son obligatorias
- d. Cuando estoy de vacaciones en la escuela

14 ¿Dónde tienes permitido ingerir bebidas y alimentos? Puedes elegir más de una opción

- . Sólo se puede tomar agua en la estación de trabajo
- a. No se puede tomar ni comer en la estación de trabajo
- b. En el comedor
- c. Afuera del edificio
- d. En los pasillos

15 ¿Por qué motivos te pueden sancionar? Puedes elegir más de una opción

- . Llegar tarde
- a. Faltar sin avisar
- b. Faltar sin justificación
- c. Faltar más de tres veces al mes
- d. No cumplir con la meta mensual
- e. No realizar horas extra
- f. Salirme antes de que termine el turno
- g. No participar en las dinámicas

- h. Expresar mi disgusto ante un desacuerdo
- i. Otro (especifica)

16 ¿De qué forma te sancionan? Puedes elegir más de una opción

- . Descuento a mi nómina
- a. Pagar tiempo extra
- b. Quitarme mi día de descanso
- c. Quitar mi tiempo de break
- d. Restringir mis idas al baño
- e. Cambiarme de lugar o de campaña
- f. Suspensión sin paga
- g. Acta administrativa
- h. Despido
- i. Otro (especifica)

17 ¿Trabajaste en home office (en casa) durante la pandemia?

- . Sí
- a. No

18 Si trabajaste en home office durante o después de la pandemia ¿consideras que hay diferencia en la presión que ejerce tu supervisor, que cuándo asistes a site? Puedes elegir más de una opción

- . Sí, porque en home office me vigilaban más
- a. Sí, porque en home office me pedían cubrir horas extra con más frecuencia

- b. Sí, porque en home office me aplicaban más descuentos injustificados
- c. Sí, porque en home office era el único responsable del equipo de computo
- d. Sí, porque en home office me exigían más en las métricas
- e. Sí, porque en home office me cambiaban de supervisor frecuentemente
- f. Sí, porque en home office me cambiaban de área o categoría en la misma campaña
- g. Sí, porque en presencial ejercen más presión que estando en home office
- h. No, no noté ninguna diferencia
- i. No, no he trabajado en home office

19 ¿Qué síntomas te genera la carga de trabajo? Puedes elegir más de una opción

- . Estrés
- a. Ansiedad
- b. Depresión
- c. Insomnio
- d. Dolor físico
- e. Agotamiento
- f. Falta de concentración
- g. Mal humor
- h. Tristeza
- i. Ganas de fumar
- j. Ganas de tomar alcohol
- k. Ganas de consumir drogas

20 ¿Te consideras un buen trabajador?

- . Sí, porque siempre doy más de mí
- a. Sí, sólo cuando me conviene
- b. Sí, porque cumplo con todo lo que me piden
- c. No, porque solo hago lo necesario
- d. No, porque no me interesa ayudar a crecer la empresa
- e. No, porque no tengo interés de estar mucho tiempo en esta empresa

21 ¿Qué tipo de acciones haces además de las solicitadas por tus superiores? Puedes elegir más de una opción

- . Quedarme horas extra
- a. Llegar más temprano
- b. Ceder mis días de descanso
- c. No salir a break
- d. Cubrir otro turno
- e. Ayudar a organizar eventos y dinámicas
- f. Estar al tanto del grupo de WhatsApp
- g. Cubrir más de las métricas solicitadas
- h. Tomar cursos para mejorar mi desempeño
- i. Compartir con mis compañeros alguna técnica de mejora
- j. Limpiar mi área de trabajo
- k. Hago sólo lo que me pidan

22 ¿Tu trabajo te permite realizar otro tipo de actividades? Puedes elegir más de una opción

- . Sí, puedo estudiar

- a. No, no puedo estudiar
- b. Sí, puedo estar con familia y/o amigos
- c. No, no puedo estar con familia y/o amigos
- d. Sí, puedo tomar talleres
- e. No, no puedo tomar talleres
- f. Sí, puedo cuidar a mis hijos
- g. No, no puedo cuidar a mis hijos
- h. Sí, pero sólo me dedico a descansar
- i. No, porque mis horarios no son fijos

EJERCICIO EN CONTRA DEL PODER POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

23 ¿Crees que influye el género de tu supervisor?

- . No, no influye
- a. Sí, porque los hombres intimidan más
- b. Sí, porque las mujeres son más formales
- c. Sí, porque los hombres son más empáticos
- d. Sí, porque las mujeres son más empáticas
- e. Otro (especifica)

24 ¿Crees que influye la edad de tu supervisor?

- . No, no influye
- a. Sí, porque un supervisor adulto tiene más experiencia
- b. Sí, porque un supervisor joven se identifica más con los agentes

- c. Sí, porque un supervisor adulto no sabe convivir con los jóvenes
- d. Sí, porque un supervisor joven no sabe manejar a los agentes
- e. Otro (especifica)

25 ¿Qué características consideras son importantes para que se le haga caso a un supervisor?

Puedes elegir más de una opción

- . Su personalidad
 - a. Cómo se relaciona con los agentes
 - b. Su modo de hablar
 - c. Su modo de vestir
 - d. Lo atractivo que es
 - e. Que sea hombre
 - f. Que sea mujer
 - g. Que tenga el puesto de supervisor
 - h. Que sea elegido por votación
 - i. Que sea elegido por el coordinador de supervisores
 - j. Que haya sido agente telefónico
 - k. Que lleve varios años en la empresa
 - l. Otro (especifica)

26 ¿Qué haces en caso de que tus superiores te den indicaciones que se contradicen?

- . Le hago caso a mi supervisor inmediato
 - a. Le hago caso con el que mejor me llevo
 - b. Le hago caso al superior de mayor jerarquía

- c. No le hago caso a ninguno

27 ¿Qué haces cuando te dan una indicación que no te parece? Puedes elegir más de una opción

- . Se lo hago saber al supervisor
- a. Se lo hago saber a mis compañeros
- b. Se lo hago saber a Recursos humanos
- c. Me frustró pero no lo expreso verbalmente
- d. Lo hago en contra de mi voluntad
- e. Me enojó pero no le digo a nadie
- f. Expreso mi desacuerdo con personas fuera del trabajo
- g. Pido aumento de sueldo a modo de broma
- h. Me organizo con mis compañeros para expresar el desacuerdo en conjunto
- i. No hago nada
- j. Otro (especifica)

28 Entre tú y tus compañeros, ¿tienen códigos para referirse a un supervisor o a otro agente telefónico?

- . Sí, tenemos apodos para ambos
- a. Sí, tenemos para el supervisor
- b. Sí, tenemos apodos para los agentes
- c. No, no tenemos apodos para ninguno

29 ¿Ante una inconformidad, qué acción tomas? Puedes elegir más de una opción

- . Daño el inmobiliario
- a. Me apropio de instrumentos de trabajo
- b. Los expongo en redes sociales
- c. Reduzco mi esfuerzo de trabajo
- d. Doy mal la información a los clientes
- e. Me tardo en tipificar
- f. Finjo las llamadas
- g. Cuelgo las llamadas
- h. Extiendo mi tiempo de break o de ida al baño
- i. Falto varias veces
- j. Renuncio
- k. Trato de llegar a un acuerdo con mi supervisor
- l. Otro (especifica)

30 ¿Tomarías parte en acciones colectivas contra la empresa?

- . No, porque me pueden boletinar con otras empresas
- a. No, porque me pueden despedir
- b. Sí, porque es mi derecho
- c. Sí, para prevenir otro tipo de abusos
- d. No sé
- e. Otro (especifica)

ACOSO

31 ¿Has sido víctima de una agresión física o mental por parte de un superior o compañero?

- . Sí, agresión física por parte de un superior
- a. Sí, agresión mental por parte de un superior
- b. Sí, agresión física por parte de un compañero
- c. Sí, agresión mental por parte de un compañero
- d. Sí, todas la anteriores
- e. No, no he sido víctima

32 ¿Te has sentido excluido socialmente por parte de tu equipo de trabajo?

- . Sí, siempre
- a. Sí, varias veces
- b. Sí, en ocasiones
- c. No, nunca

33 ¿Estás de acuerdo en qué hagan grupo de WhatsApp sin consultar tu opinión?

- . Sí, porque me mantienen informado
- a. Sí, para conocer al equipo de trabajo
- b. Sí, para integrarme desde un inicio
- c. No, porque me contactan fuera del horario laboral
- d. No, porque se la pasan dando órdenes
- e. No, porque mandan cosas que no tienen relación con el trabajo
- f. No, porque no deberían de hacer eso

34 ¿Qué tipo de acciones consideras acoso laboral? Puedes elegir más de una opción

- . Contactarme fuera de horario laboral
- a. Hostigamiento para hacer algo
- b. Bromas sobre mi desempeño
- c. Bromas sobre mi aspecto físico
- d. No hacerme partícipe en actividades del equipo
- e. Tocar mi cuerpo sin consentimiento
- f. Quitarme mis horarios de descanso
- g. Quitarme mis días de descanso
- h. Obligarme a hacer horas extra sin paga
- i. Cobrarme instrumentos de trabajo
- j. Obligarme a participar en dinámicas
- k. Amenazarme con cambiarme de campaña
- l. Ajuste de salario, bonos y comisiones sin previo aviso

Anexo 3 Preguntas para entrevista.

Momento 1

Pregunta	Categorías	Preguntas de entrevista
¿Cómo es el ejercicio del poder por parte de la empresa?	Poder panóptico	(1)¿Cómo sabe el supervisor que estás realizando tus labores? (2)¿En qué lugar está el supervisor? (3)¿En el área de piso hay cámaras de vigilancia?
	Sociedad de control	(4)¿Qué medios de control pasas para ingresar a tu trabajo? (5) ¿Cómo es el área de trabajo donde estás? (6)¿Puedes dibujar un esquema de las áreas de operación de tu empresa? (7)¿Hubo diferencia cuando aplicaste a la vacante y cuando firmaste contrato con la empresa?

		(8)¿A cuántas faltas y cuántos retardos tienes derecho por mes? (9) ¿Cuando no se llega a las métricas quincenales o mensuales, qué sucede? (10)¿Sabes si hay sindicato dentro de la empresa?
	Gubernamentalidad	(11)¿Cuál y cómo es tu jornada laboral? (12)¿Te permiten utilizar el teléfono celular en horario laboral? (13)¿En horario laboral puedes platicar con un compañero de al lado? (14) ¿Cómo es el proceso de baja cuando decides ya no continuar trabajando ahí?
	Dispositivos disciplinarios (del cuerpo, del espacio, del tiempo)	(15) ¿Cuál es el código de vestimenta de tu empresa?

		(16)¿Después de 2 o más horas laborando, les permiten estirarse para relajarse? (17)¿Cómo es tu estación de trabajo? (18) ¿Tienes permitido ingerir bebidas o alimentos en tu espacio de trabajo?
	Sociedad del cansancio	(19) ¿Cómo es un día pesado de trabajo? (20)¿Tu horario de trabajo te permite realizar otras actividades fuera del horario laboral?
	Sujeto de rendimiento	(21)¿Se permite aportar ideas o estrategias a la empresa aunque el superior no lo solicite? (22)¿Qué acciones en tu área de trabajo afectan el desempeño? (23)¿Para la empresa qué es tener la camiseta bien puesta?

	Sujeto de depresión	(24)¿Qué acciones en tu área de trabajo afectan la salud mental de los empleados?
	Acoso (manipulación, exclusión, agresión física o psicológica)	(25)¿Cuando hay horas extra cómo te solicitan que las cubras? (26)¿Hay algún tipo de sanción en caso de incumplir los lineamientos de tu trabajo? (27)¿Tienen un grupo de WhatsApp para todo el equipo de trabajo? (28)¿Ha habido algún caso de agresión por parte del supervisor o de algún compañero? (29) ¿Qué tipo de acciones considerarías acoso por parte del supervisor o de un compañero? (30)¿En algún momento te has sentido excluido por parte de tu equipo de trabajo?

Momento 2

Pregunta	Categorías	Preguntas de entrevista
¿Cómo se dan las prácticas de obediencia y resistencia de los trabajadores?	Obediencia	(31)¿Cuando te dan una indicación, la realizas al momento o te tomas tu tiempo? (32)¿Consideras que hay supervisores a los que se les hace más caso, por qué? (33) ¿Qué haces en caso de que tus superiores te den indicaciones que se contradicen?
	Resistencia (Discurso oculto Discurso abierto Discurso anónimo)	(34)¿Has faltado a propósito? (35)¿Tienes conocimiento de alguien que haya tomado acciones para hacer valer sus derechos laborales? (36)¿En algún momento han manifestado su inconformidad frente al supervisor o superiores? (37)¿Entre tú y tus compañeros, cómo hablan del supervisor?

		(38) ¿Qué opinas del sindicato? (39) ¿Tomarías parte en acciones colectivas contra la empresa, por qué?
	Relaciones jerárquicas	(40) ¿Cómo es la relación entre tú y tus compañeros, y de ustedes con su supervisor? (41) ¿Se perciben iguales los agentes telefónicos con los supervisores? (42) ¿Cuando quieres hablar con tu supervisor, cómo te refieres a él (super, sup, etc)